

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
INDUSTRIAL

*“PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA POR PRODUCTO Y MANUAL DE FUNCIONES
PARA EL BROKER ASESORES DE SEGUROS ALAMO S.A. PARA LAS CIUDADES DE
QUITO Y GUAYAQUIL”.*

María Carolina Ponce Pico

Directora: Lcda. Gina Valdivieso

Quito, 2011

DEDICATORIA

A mi papá,

Gracias por enseñarme los valores morales con los cuales hoy en día soy la persona que soy. Gracias por estar siempre a mi lado apoyándome cuando lo he necesitado. Eres el mejor padre de este mundo, admiro tu bondad, tu honestidad, tu sinceridad, tu lealtad y tu fidelidad, éstas y otras características te hacen el mejor hombre del mundo. Gracias por iluminar mi camino día tras día. Te amo y siempre estaré orgullosa del padre que eres.

A mi mamá,

Gracias por ser mi fortaleza, mi trabajo, mi perseverancia, mi sabiduría y mi mundo. Gracias por todo tu apoyo incondicional cuando lo necesité. Eres la mejor mamá del mundo, admiro tu trabajo y tu constancia. Gracias por ayudarme y apoyarme para ser tu reflejo. Te amo y siempre estaré orgullosa de la mamá que eres.

A mi hermano,

Gracias por ser mi pilar, mi ejemplo a seguir, mis fuerzas para seguir adelante y mi orgullo de ser lo que soy hoy en día. Eres un hermano admirable, lleno de virtudes y admiraciones. Gracias por existir y ser parte de mi vida. Te amo

Tabla de Contenidos

Introducción.....	1
Capítulo I – Datos de la Institución.....	4
1.1 Título.....	4
1.2 Datos Principales.....	4
1.3 Política.....	5
1.4 Misión.....	5
1.5 Visión.....	5
1.6 Productos y Servicios.....	5
1.7 Justificación.....	8
1.8 Antecedentes.....	9
1.8.1 Árbol de Problemas.....	10
1.8.2 Árbol de Problemas ALAMO S.A.....	11
1.9 Objetivos.....	15
Capítulo II – Marco Teórico.....	17
2.1 Empresas con estructura funcional y por producto.....	17
2.1.1 Estudio de David Besanko.....	17
2.1.2 Estudio de Frederick Winslow Taylor	19
2.2 Tipos de Organización: Formal e Informal.....	20
2.3 ¿Qué es estructura?.....	21
2.3.1 Tipos de Estructura.....	21
2.4 ¿Qué es jerarquía?.....	26
2.4.1 Tipos de Jerarquía.....	26
2.5 ¿Qué es organigrama?.....	27
2.5.1 Objetivos del Organigrama.....	27
2.5.2 Ventajas y Desventajas.....	28

2.5.3 Contenido del Organigrama.....	29
2.5.4 Símbolos del Organigrama.....	30
2.5.5. Tipos de Organigrama.....	33
2.6 Manual de Funciones.....	35
2.6.1 Objetivo.....	35
2.6.2 Elementos Principales.....	36
2.7 Estructura Orgánico Funcional.....	37
2.8 Proceso de Cambio.....	38
2.8.1 Factores Principales.....	38
Capítulo III – Metodología, Técnicas y Resultados.....	40
3.1 Fase I: Levantamiento de la Estructura Organizacional Actual.....	41
3.2 Fase II: Documentación de Estructura, Funciones y Perfiles de Cargos Actuales....	49
3.3 Fase III: Difusión de Estructura, Funciones y Perfiles de Cargos.....	49
3.4 Resultados entregados	50
3.4.1 Estructura.....	50
3.4.2 Manual de Funciones Responsabilidades y Perfiles.....	57
3.4.3 Estructura Orgánico Funcional.....	60
Capítulo IV – Conclusiones y Recomendaciones.....	64
Bibliografía.....	70
Anexos.....	73

INTRODUCCIÓN

El tópico de la estructura de las organizaciones dominó el campo del análisis organizacional durante la década de los años 60 y la primera mitad de la de los 70. Se ha vuelto una frase cansona decir que se vive en una sociedad organizacional. Las organizaciones nos rodean por todas partes. Nacemos en ellas y, generalmente, morimos en ellas. El espacio entre los dos puntos en tiempo está colmado con ellas. Es perfectamente imposible escaparse de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos¹.

En tiempos pasados las empresas venían desarrollándose con lentitud debido a que el nivel de competitividad no era tan alto como hoy en día. Las organizaciones nacieron con la necesidad de agruparse entre personas, sin ningún objetivo ni meta en común. Las personas se agrupaban de manera aleatoria, por el contrario, las organizaciones actuales tienen gente que trabaja por un objetivo en común, características similares, competencias estrictas de alcanzar y habilidades específicas que se requiere para cada una de las responsabilidades que deben ejecutar.

La necesidad de cambiar estructuras organizacionales y de trabajo ha estado en primer lugar en el orden del día de la mayoría de compañías durante la última década. Factores tales como mayor competencia en costos, calidad y servicio y cambios técnicos, han obligado a las firmas a buscar formas nuevas de hacer cosas viejas....la necesidad de elevar los niveles de rendimiento exigía nuevas formas de trabajo, con frecuencia radicalmente diferentes de las actuales².

La competencia aparece hace algunos años atrás, hay muchas empresas dedicadas a ofrecer los mismos servicios que otras lo cual incrementa la competitividad entre organizaciones. Mientras las empresas han crecido y competido entre ellas, se han detectado necesidades esenciales para fortalecer sus compañías, actualmente las empresas tienen personal altamente

¹ Hall Richard. *Organizaciones: Estructura y proceso*. México. Prentice Hall, 1983.

² Cross Michael. *Estructura Empresarial: ¿Cómo adaptarla a los cambios?* Bogotá. Editores Legis, 1991.

calificado con excelentes conocimientos y experiencia. Las demandas de contratación de personal han sufrido muchos cambios comparadas al pasado, esto se ve claramente reflejado en que antes ni siquiera existía departamento de recursos humanos. Las exigencias de las empresas obligan a las personas a prepararse de mejor manera para alcanzar objetivos personales y empresariales.

Debido a las exigencias, las empresas alrededor del mundo han creado manuales de políticas, normas y procedimientos, las personas se vieron en la necesidad de saber ¿Qué normas debo seguir? ¿Cómo las debo seguir? ¿Mi cargo debe seguir todas las normas? Si incumplo las normas, ¿Quién me va a castigar? ¿A quién acudo en caso de alguna necesidad? ¿Qué es lo que debo hacer y qué es lo que no debo hacer? y así surgían muchas preguntas. A consecuencia de tanta incertidumbre se vieron en la obligación de crear estructuras definidas donde se pueda reflejar el nombre de los cargos, a quien se debe reportar funcional y administrativamente, a quien se debe acudir en casos de necesidad, entre otros factores³.

De esta manera se creó la necesidad de tener estructuras y organigramas claros donde el empleado pudiera identificarse. Por consiguiente, se crearon los manuales de funciones los cuales permitieron dar a conocer a cada uno de los empleados sus funciones, es decir lo que debían y lo que no debían hacer, la experiencia que se requería para ocupar un cargo “x”, los conocimientos y competencias adicionales que el cargo requiere etc.⁴

Como se menciona posteriormente, en la actualidad la mayoría de empresas antiguas y grandes tienen estructuras definidas, sin embargo hay algunas en nuestro país que por ser tan prematuras no se han percatado de esta necesidad, ALAMO S.A. es un claro ejemplo de una de éstas.

Una vez finalizado el proyecto la empresa podrá obtener beneficios directos e indirectos de este estudio. Dentro de los beneficios directos: el personal de la compañía tendrá claras las funciones que deben o no realizar para la ejecución de su trabajo, se evitará la duplicidad de funciones dentro de áreas y entre colaboradores.

³ Presentación “Sistema Integrado de Remuneraciones. Tema: Recursos Humanos en las Organizaciones”. Carlos Loaiza, Diciembre 2010.

⁴Ibídem

A consecuencia de que la empresa está formada de manera “familiar” y por “lazos de amistad”, las personas han ejecutado funciones otorgadas por el Gerente General, que no necesariamente tienen relación con las que generalmente un determinado cargo las ejecuta e inclusive existen áreas que cumplen con funciones adicionales a las que le corresponde. El manual de funciones permitirá aclarar las funciones para que queden definidas para cada colaborador, sea éste familiar o no. La estructura diseñada por necesidades puntuales de ALAMO S.A., según el tipo de compañía que es, se alineará en lo posible a lo que el mercado propone. El tener una estructura clara, documentada y plasmada en un gráfico, permitirá dar a conocer a los empleados su línea de supervisión y su ubicación física dentro del organigrama, inclusive el departamento de recursos humanos estará en capacidad de multar a un empleado en el caso de incumplimiento de funciones.

Por otro lado, dentro de los beneficios indirectos, como resultado del uso del manual de funciones los empleados de la compañía podrán especializarse en los distintos temas, podrán alcanzar ascensos dentro de la misma empresa a través de procesos de evaluación de desempeño transparentes, sabrán físicamente en donde se encuentran dentro del organigrama, se podrá elaborar planes de capacitación para las diferentes áreas de acuerdo a sus distintas necesidades. Fortalecerán sus procesos institucionales, por ejemplo: podrán utilizarlo para selección para cubrir las vacantes con los perfiles adecuados más apegados al mínimo requerido, podrán identificar las competencias que requiere un cargo específico etc.

Estos beneficios se percibirán cuando el proyecto haya concluido, sin embargo, posteriormente podrán identificar los procesos institucionales, brechas, tiempos muertos etc., así como podrán desarrollar otros subsistemas de recursos humanos.

CAPÍTULO 1

Datos de la Institución

1.1 Título

“Propuesta de una Estructura por Producto y Manual de Funciones para el bróker asesores de seguros ALAMO S.A. para las ciudades de Quito y Guayaquil”.

1.2 Datos Principales

ALAMO S.A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS

Es una empresa dedicada a la asesoría de seguros para diferentes clientes y personas. La empresa comenzó operando el 17 de Enero del año 2002. La empresa fue constituida con un propósito en especial, sus accionistas e inversionistas querían fortalecer en el país una cultura de ética y de un alto nivel de profesionalismo, en el cual los clientes serían la parte y pieza fundamental para su crecimiento en el mercado⁵.

ALAMO S.A. está formada por 5 áreas importantes, las áreas a continuación no se encuentran definidas, simplemente se detectó por medio de reuniones y observación directa: el área de Finanzas, Administración, Gerencia General, Seguros Generales y Seguros Individuales, cada una de estas áreas tiene su respectivo gerente. El total de empleados es de 78, dividiéndose de la siguiente manera: 69 en la casa matriz ubicada en Quito y 9 en la sucursal de Guayaquil. La mayoría de personal en la empresa pertenece al área de Call Center y Ventas⁶.

⁵ <http://www.segurossalamo.com> 15/Sept/2010

⁶ *Ibíd*em

1.3 Política

“Su principal política es de tratar a los diferentes clientes con el mayor respeto posible, sin importar raza o condición social, cumpliendo con sus necesidades y brindando sus servicios de alta calidad”⁷.

1.4 Misión

Su misión es de ser un asesor de seguros orientado a la especialización, diferenciación e innovación. *“Creamos vínculos de largo plazo con las personas y empresas a las cuales brindamos nuestro servicio, en base al mejor equipo humano, la tecnología más avanzada y los valores que son pilares de nuestra organización”*⁸.

1.5 Valores

Sus principales valores son la honestidad, compromiso y profesionalismo.

1.6 Productos y Servicios

En vista de que la estructura será trabajada en base a producto y función, se identificó la importancia de dar a conocer lo que ofrece la empresa, para lo cual, a continuación se destacan los principales productos:

ALAMO S.A. se ha dedicado a crear productos de acuerdo a las necesidades de los diferentes clientes. Se han especializado en crear y comercializar seguros masivos principalmente, estos seguros son aquellos que se colocan a través de un canal específico de venta, distribución y cobro.

La empresa está autorizada a operar y brindar todos los ramos de seguros existentes en el Ecuador, de esta manera se ha logrado obtener seguros individuales y colectivos.

⁷ <http://www.segurossalamo.com> 15/Sept/2010

⁸ Ibídem

Sus principales productos son:

Seguros de personas ⁹

- Vida en grupo
- Vida individual
- Asistencia medica
- Accidentes personales
- Seguro de desempleo
- Rentas temporales por incapacidad

Seguros Generales ¹⁰

- Incendio y líneas aliadas
- Lucro cesante
- Robo y/o asalto
- Dinero y valores
- Fidelidad
- Vehículos
- Equipo y maquinaria
- Todo riesgo contratista
- Montaje
- Rotura de maquina
- Responsabilidad civil
- Equipo electrónico
- Transporte
- Fianzas

⁹ <http://www.segurosalamo.com> 15/Sept/2010

¹⁰ Ibídem

Seguros Masivos

Actualmente tienen relación con las siguientes empresas que comercializan los siguientes productos¹¹:

UNIBANCO

- Protección vital
- Familia Segura
- Habla fácil
- Vida y desgravamen
- Asistencia fácil

ALMACENES JAPON Y ORVE HOGAR

- Su compra protegida
- Su familia protegida

Socios Estratégicos en Seguros Masivos¹²

Auspiciantes

- Unibanco / Cuota fácil banco
- Solidario / Almacenes Japón
- Orve / Hogar / Icesa

Aseguradoras

- Ace Seguros / Colonial

Prestadores de Servicios

- E Dentalsys Gea del Ecuador

¹¹ <http://www.segurosalamo.com> 15/Sept/2010

¹² Ibídem

ALAMO S.A. ha identificado socios estratégicos inclusive fuera del país, para apoyar a su giro de negocio, actualmente tiene relaciones en Argentina, Colombia, Chile, Guatemala y Uruguay, de esta manera ha podido abrir operaciones en los países anteriormente mencionados.

1.7 Justificación

Muchas organizaciones están constituidas de manera informal, Chester Barnard fue uno de los primeros en estudiar ésta problemática y afirma que “el núcleo de una organización formal son las actividades conscientemente coordinadas”¹³. La experiencia de quien desarrolló este proyecto, le permitió conocer que, según seis clientes confidenciales de PricewaterhouseCoopers relacionados con el mercado de seguros, uno de los problemas más grandes que afrontan las empresas hoy en día es la falta de una estructura altamente clara y definida. Por otro lado, las organizaciones se encuentran enfocadas a incrementar sus ventas y productividad, sin embargo pocas tienen el personal calificado. Los objetivos de la empresa no podrían ser cumplidos. El tener una estructura y un manual de funciones claro permite al proceso de selección contratar a los candidatos idóneos quienes cumplirán con el perfil adecuado para ocupar el puesto de trabajo¹⁴.

Las empresas que no tienen estructuras definidas tienen una alta desconcentración en la información, la estructura permite que la información sea canalizada por las diferentes líneas de mando establecidas, tomando decisiones de manera más efectiva y veloz. Por otro lado, se puede demostrar las funciones y responsabilidades del personal de una forma clara y concisa, que es, en síntesis, lo más importante de mantener actualizado un manual de funciones¹⁵.

Las empresas han detectado la necesidad de estructurarse de una manera formal donde el agrupamiento de estructuras y funciones esté elaborado y cumpla un objetivo específico. “Una de las empresas más grandes del mundo, General Motors es una organización la cual

¹³ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest1.htm> 7/Oct/2010 – 10/Nov/2010 – 2/Feb/2011

¹⁴ Presentación “Sistema Integrado de Remuneraciones. Tema: Recursos Humanos en las Organizaciones”. Carlos Loaiza, Diciembre 2010.

¹⁵ Ibídem

está estructurada de manera formal clasificada en base a su producto ya que son tan grandes que la clasificación por medio de función no se vuelve viable”¹⁶

ALAMO S.A. es el tipo de empresa que posee un problema latente por la falta de una estructura organizacional, manual de funciones y orgánico funcional. Entre sus áreas administrativas de trabajo, únicamente posee el área de Finanzas y Administración. La persona encargada del área Administrativa se encuentra elaborando funciones de Recursos Humanos, como la revisión del pago de nómina, planes de capacitación, selección, beneficios al personal entre otros.

Esta organización informal de tipo familiar, arrastra algunos problemas relacionados como es el descuido que se genera en el área administrativa por cumplir con funciones de talento humano y en ocasiones de forma inversa, dejar pasar detalles importantes dentro de la administración del talento humano como son el no haber tenido dentro de la organización un plan de carrera para ascensos, hacer evaluaciones de desempeño transparentes, procesos de selección bien definidos etc.

En el área de Finanzas existe un problema similar, ya que la persona de finanzas maneja el área de sistemas por lo que el área de Finanzas se encuentra manejada por una sola persona y su tiempo no abastece la cantidad de trabajo. Muchas de estas controversias que se menciona son debido a que la empresa es familiar y la gente que se encuentra trabajando actualmente en la compañía ha ingresado por contactos internos o lazos fuertes de amistad.

Si bien estas falencias fueron mencionadas a la Gerencia General, la decisión fue mantener unidas las dos áreas y empoderar a los Gerentes actuales para que logren alcanzar los éxitos esperados en cada actividad.

1.8 Antecedentes

Según un análisis e investigación de mercado realizado en el año 2009 por la empresa PricewaterhouseCoopers, se identificó que existía una estructura claramente definida al igual que un manual de funciones en algunas de las empresas de seguros del Ecuador, como por

¹⁶ www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default7.asp/ 21/Sept/2010

ejemplo en: Ace Seguros, Seguros Equinoccial, Salud S.A, Carro Seguro Carseg, Colvida, Confianza Compañía de Seguros y Reaseguros, Equivida, Panamericana del Ecuador, Raúl Coka Barriga, Seguros Ecuatoriano Suiza, Seguros Porvenir, Tecniseguros, ZHM, entre otras.)

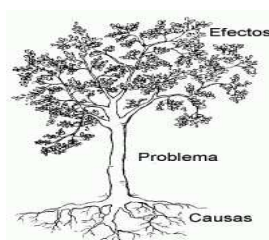
1.8.1 Árbol de Problemas

Los problemas claramente se vieron reflejados en la primera reunión con los mandos medios altos, sin embargo se elaboró un árbol de problemas con la finalidad de reflejar de mejor forma los principales problemas.

El árbol de problemas es una herramienta visual de análisis para entender con precisión la principal problemática a resolver dentro de una situación específica. Ésta herramienta permite observar un tipo de cadena de causa y efecto, se perciben claramente los principales obstáculos relacionados directamente con el problema a tratarse dentro de un proyecto. Para elaborar un árbol de problemas se recomienda identificar todos los problemas existentes sobre los cuales se concentrarán los objetivos del proyecto¹⁷.

“Esta herramienta se asemeja a un árbol. Las raíces del árbol, en la parte más inferior del dibujo, metafóricamente representan las causas del problema principal. El tronco del árbol en el centro del dibujo representa el problema principal y las ramas del árbol, en el lado superior del dibujo, proporcionan una representación visual de los efectos del problema principal”¹⁸.

Ejemplo¹⁹:



¹⁷ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm> 22/Abril/2011

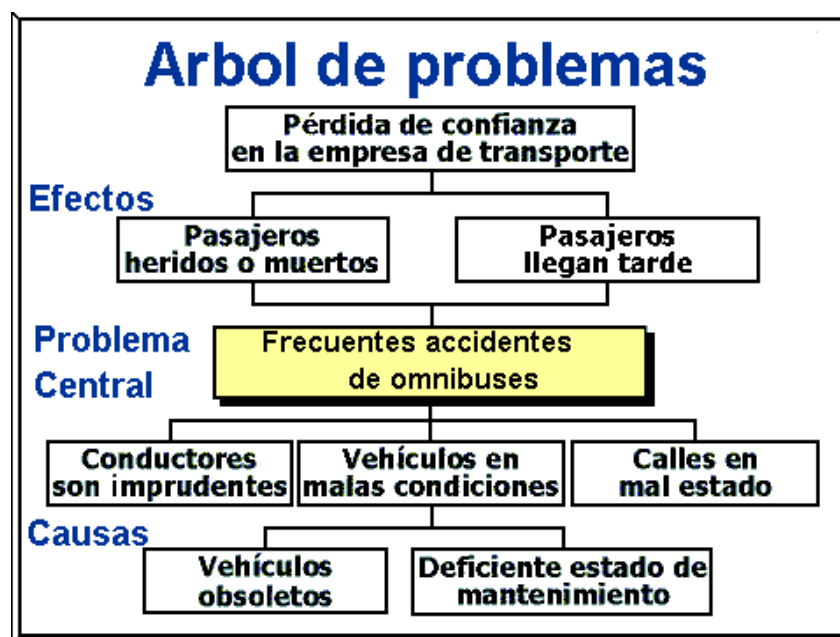
¹⁸ Ibídem

¹⁹ <http://tesisymonografias.blogspot.com/2007/06/el-arbol-del-problema.html> 22/Abril/2011

Pasos para elaborar un árbol de problemas²⁰:

1. Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.
2. Formular en pocas palabras el problema central.
3. Anotar las causas del problema central.
4. Anotar los efectos provocados por el problema central.
5. Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un Árbol de Problemas.
6. Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

Ejemplo de una empresa de Transporte de Buses²¹

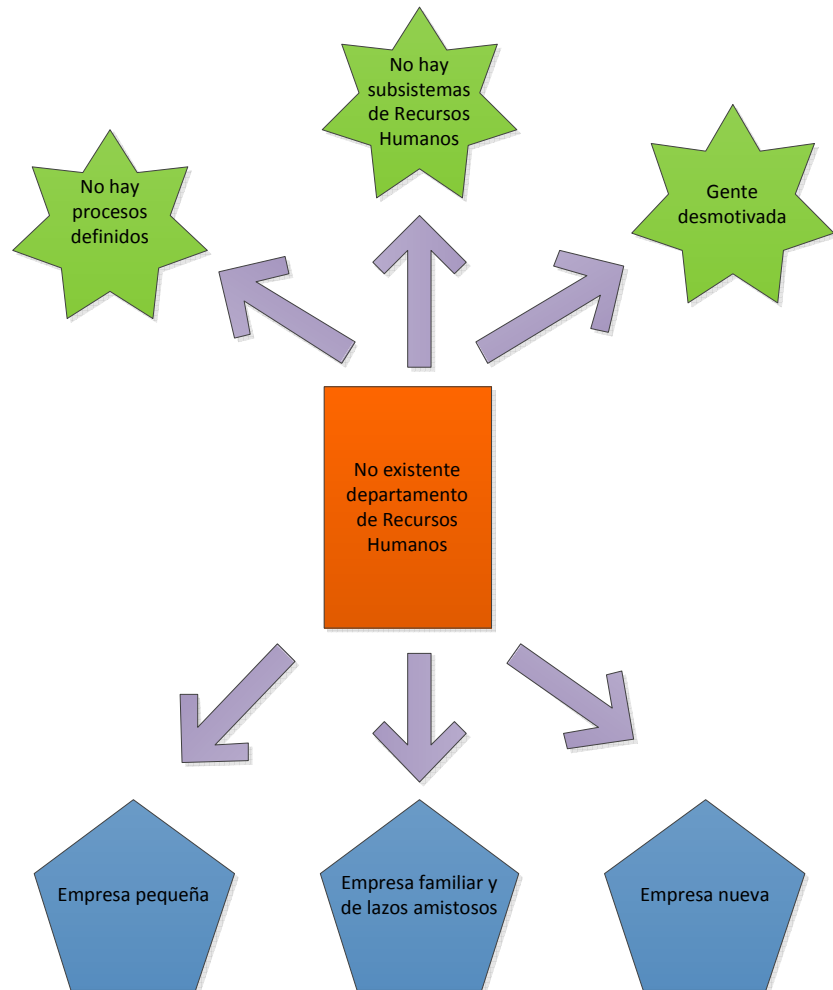


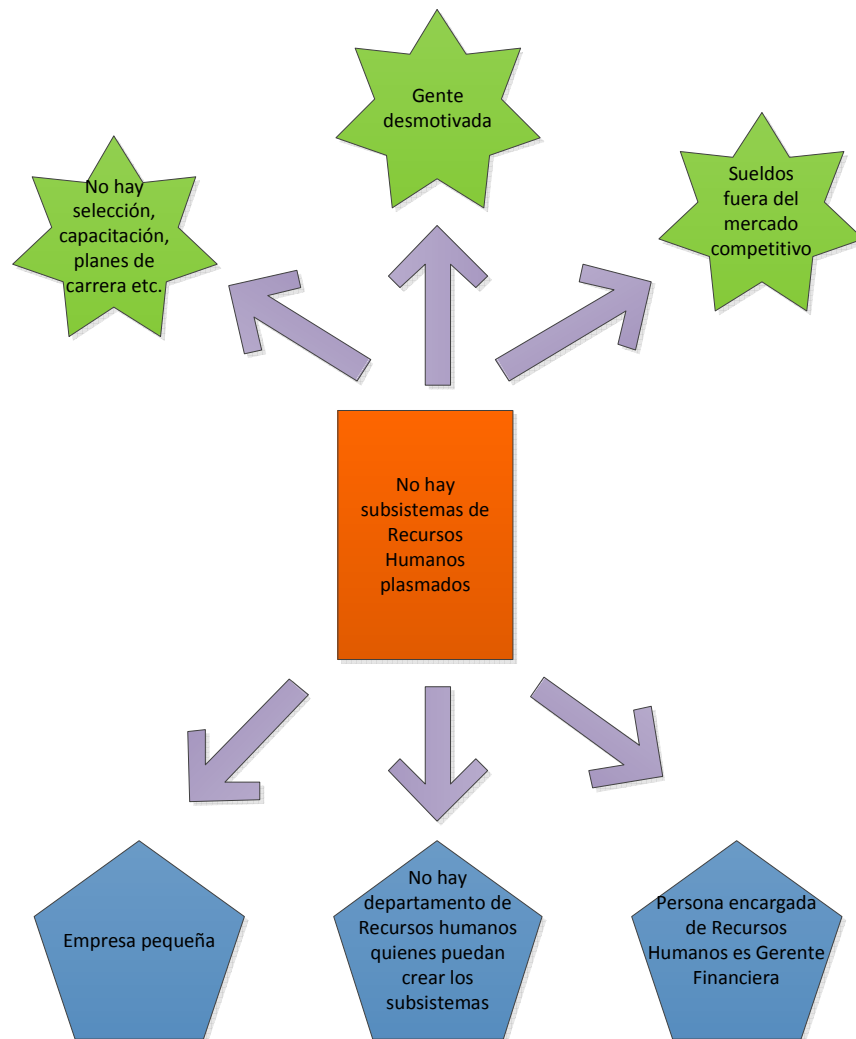
1.8.2 Árbol de Problemas ALAMO S.A.

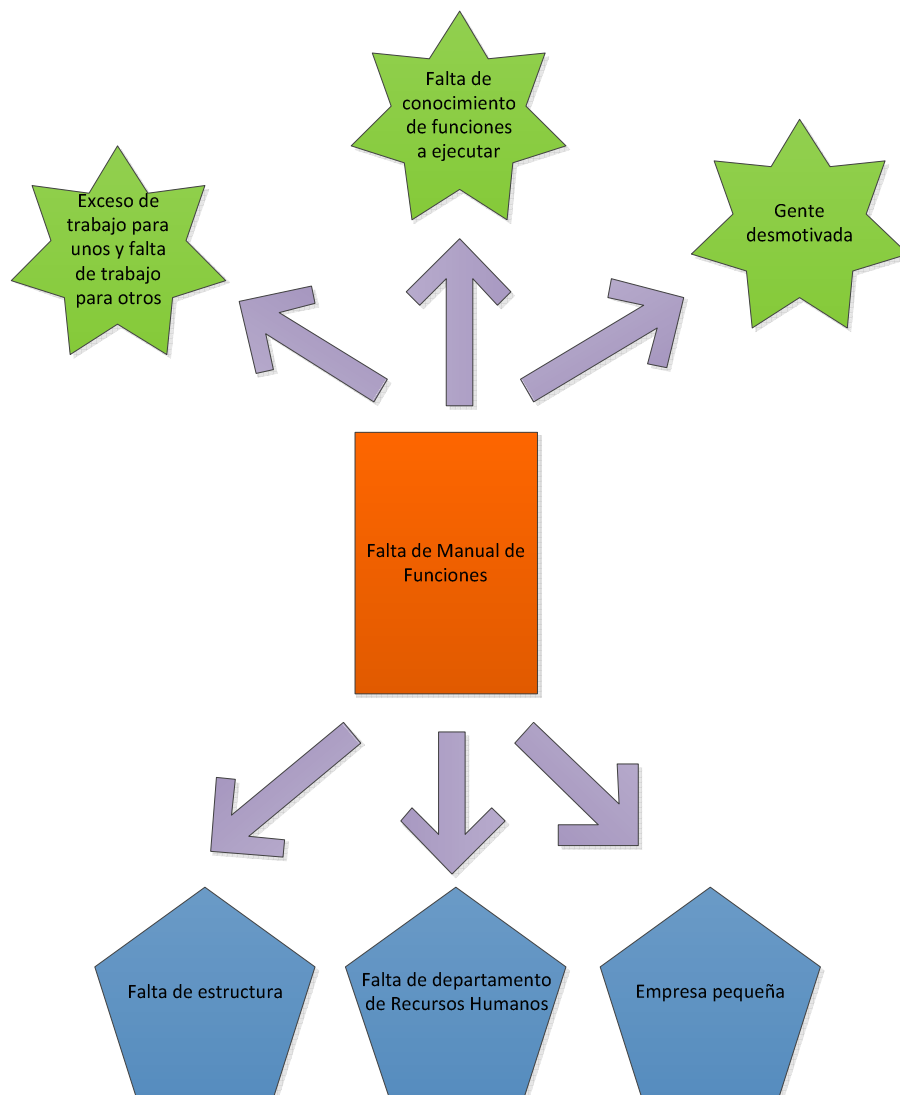
Por medio de varias reuniones en conjunto con los gerentes de cada una de las áreas se identificaron problemas centrales los cuales fueron pauta para identificar causas y consecuencias. A continuación los árboles de problemas identificados.

²⁰ <http://www.jjponline.com/marcologico/problema.html> 22/Abril/2011

²¹ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm> 22/Abril/2011







Luego de haber hecho un breve análisis sobre la problemática se detectó que el tema a tratarse es totalmente novedoso para ALAMO ya que no poseen departamento de recursos humanos y la necesidad de tener una estructura plasmada para efectivizar y agilizar sus procesos internos es primordial.

La falta del departamento de recursos humanos es lo que ha venido acarreado todos los problemas que tienen hoy en día, la falta de éste departamento ha conllevado a la empresa a tener muchos problemas. Como se ha mencionado la gente no tiene claro cuáles son sus funciones, no existen subsistemas de recursos humanos por ejemplo capacitación, selección etc.

La falta de una evaluación de desempeño ha causado un malestar en la empresa ya que sus planes de carrera se han visto estancados durante muchos años, en el caso de haber ascensos lo hacen de manera aleatoria y preferencial. Las contrataciones se han dado por medio de una entrevista informal pero sin la contrastación de un perfil requerido, es por esta razón que se determinó definir organigramas, y funciones por cargo, de esta manera sus procesos de recursos humanos se verán afectados de manera positiva.

En base al árbol de problemas elaborado con cada una de las gerencias, ALAMO necesita este gran aporte ya que su personal se encuentra realizando duplicidad de funciones, sus tareas y responsabilidades no están claras entre colaboradores, no tienen competencias requeridas para cada cargo, falta de conocimiento por parte de los empleados, es difícil elaborar planes de capacitación para cada una de las áreas, sus procesos de selección son elaborados de manera informal, esto por mencionar algunos de los problemas que se presentan a falta de esta información.

1.9 Objetivos

a. Objetivo General

- Proponer una estructura orgánica por producto y función y un manual de funciones acorde a las necesidades de ALAMO S.A.

b. Objetivos Específicos

- Definir una estructura orgánico funcional para toda la empresa.
- Crear un manual de funciones.

Con cada uno de estos objetivos se logrará que los procesos de la compañía puedan funcionar mejor en un futuro. La creación de un organigrama logrará que cada una de las áreas tenga clara su posición dentro de la compañía, en base al manual de funciones, se controlará que las tareas y funciones no se repitan y la empresa contará con el número de empleados adecuado

para realizar las funciones necesarias, finalmente el manual orgánico funcional permitirá conocer a cada una de las áreas a nivel general.

CAPÍTULO II

2.1 Marco Teórico

Como indica el título de esta disertación: Propuesta de una Estructura por Producto y Manual de Funciones para el bróker asesores de seguros ALAMO S.A. para las ciudades de Quito y Guayaquil, es importante entrar a analizar lo que significa una estructura por producto y un manual de funciones.

2.1.1 Estudio de David Besanko: Empresas con estructura funcional y por producto

Los organigramas en las instituciones se pueden comparar claramente con los planos de un arquitecto, la investigación de David A. Besanko y sus colaboradores afirma que los organigramas pueden revelar cualquier tipo de información importante interna de la compañía, incluso la cultura de la empresa, “los directivos, analistas y asesores pueden extraer rápidamente información sobre la estructura, cuando saben tanto número de niveles de la organización como el tamaño de los equipos que reportan a cada una de las personas del organigrama”.²²

Las investigaciones realizadas por David Besanko (profesor de Dirección y Estrategia de Kellogg School of Management) y sus colaboradores de la Universidad de Essex, plantean que analizar la estructura organizacional de una empresa puede incluso revelar mucha información sobre las capacidades y áreas de ventaja competitiva dentro de la organización.

El grupo de investigadores realizó el estudio de dos tipos de estructura utilizados por las diferentes empresas. La primera tiene una estructura funcional, la empresa está organizada

²² Leyendo el Organigrama. Lo que puede develar la estructura de una empresa. Revista Negocios y RSE, Ecuador Septiembre 2010. Estudio basado en la investigación de David A. Besanko, Pierre Régibeau y Katherine E Rockett, Kellogg School of Management, febrero 2010.

según sus funciones empresariales como por ejemplo: marketing, desarrollo, recursos humanos etc.

En contraste, estudian también la estructura por producto o línea de negocio como tipos de vehículos, marcas o modelos. Una ventaja de la estructura por producto es que la estructura permite a la empresa a incentivar un esfuerzo por parte de los empleados mediante el mecanismo de pay-for-performance (pagos según rendimiento), evitando interferencias presentes en una organización funcional, esto se da ya que la contribución de una línea de producto a la rentabilidad de la empresa es más fácil medir que contribución de finanzas, recursos humanos u otras áreas²³.

En una organización estructurada por funciones la coordinación se atenúa porque la responsabilidad por decisiones funcionales se dispersa entre las unidades funcionales. Aunque los incentivos y compensaciones favorecen a la estructura por producto, existen otros factores que motivan a las empresas a utilizar la estructura funcional, en realidad la mezcla de estas dos estructuras es la ideal en una compañía grande, mediana o pequeña y con variedad de productos o líneas.

“Los autores utilizaron la estructura organizativa de IBM anterior a los años 90 para ilustrar sus apreciaciones sobre la motivación de la empresa para elegir una forma organizativa. Antes de 1990, IBM podría cargar un 20%-30% más que sus competidores en los precios de sus computadores centrales. Esta ventaja competitiva y la solidez de la marca no procedía tanto de sus habilidades distintivas en fabricación o del desarrollo de nuevos productos, sino de su legendaria red de servicio al cliente. Basándose en la gran capacidad de la empresa en un área funcional particular (servicio al cliente) y la existencia de externalidades de las áreas funcionales en las líneas de producto, IBM seleccionó una organización funcional, consistía en dos grupos, en uno de marketing que vendía productos a clientes corporativos y un grupo de productos que era responsable por la fabricación y desarrollo de nuevos productos. Aunque IBM vinculaba los salarios a los gerentes al rendimiento, cosa típicamente que favorece una

²³ Leyendo el Organigrama. Lo que puede develar la estructura de una empresa. Revista Negocios y RSE, Ecuador Septiembre 2010. Estudio basado en la investigación de David A. Besanko, Pierre Régibeau y Katherine E Rockett, Kellogg School of Managment, febrero 2010.

organización por línea de productos, este potencial inconveniente para una organización funcional se veía compensado por la fortaleza de la función de servicio al cliente y su ventaja competitiva que abarcaba muchas de las líneas de producto de la empresa”.²⁴

Finalmente los investigadores afirman que la estructura funcional tiene una importancia significativa en capacidades funcionales, o con una función en particular que puede dominar a las demás. Los directivos, analistas y asesores pueden llegar a conocer mejor no solamente la cultura de la empresa sino también sus capacidades, si analizan la estructura organizacional de la misma, teniendo siempre en mente las diferencias funcionales.

2.1.2 Estudio de Frederick Winslow Taylor: Organización Funcional

La estructura funcional fue creada por Taylor quien muy preocupado por el volumen y el exceso de trabajo en los obreros de una planta de metales que trabajaban bajo una estructura lineal optó por estudiar la estructura funcional²⁵.

Cada grupo de obreros tenía un jefe único y absoluto, cuando tenían algún problema cada uno de los operarios acudía a su jefe de producción inmediato sin embargo éste jefe reportaba a su vez a un jefe general, el jefe general reportaba al jefe de operaciones y éste al jefe de mantenimiento y así sucesivamente la cadena de mando. Taylor observó que además de perder el tiempo en la producción ya que se debía parar hasta tomar una decisión, había que incluir a un sin número de jefes para llegar a tener una respuesta. Es aquí cuando Taylor sustituye la supervisión lineal por una supervisión funcional, cada uno de los operarios reportaban funcionalmente a cuatro maestros y cada uno de ellos se encargaba de resolver el problema de manera más fácil²⁶.

Taylor afirma que la organización funcional se basa en la especialización de cada una de las áreas, todos deben reportarse a sus superiores, afirma que ningún superior tiene autoridad sobre los subordinados sino una parte de la relación. La estructura funcional se ve claramente

²⁴ Leyendo el Organigrama. Lo que puede develar la estructura de una empresa. Revista Negocios y RSE, Ecuador Septiembre 2010. Estudio basado en la investigación de David A. Besanko, Pierre Régibeau y Katherine E Rockett, Kellogg School of Managment, febrero 2010.

²⁵ <http://rigel.galeon.com/orga.doc> 22/Abril/2011

²⁶ Ibídem

reflejada en su comunicación la cual es efectuada de manera directa sin intermediarios, de esta manera cumple uno de sus objetivos el cual busca mayor rapidez en las comunicaciones entre los diferentes niveles. En la organización por función las decisiones son delegadas a cargos especializados, más no a la jerarquía, por lo cual este tipo de organización se caracteriza por ser descentralizada²⁷.

Entre sus ventajas se destacan: la especialización dentro de la organización lo cual permite a cada cargo concentrarse únicamente en su área de trabajo, permite tener un mayor control y supervisión técnica ya que cada una de las áreas tiene un supervisor, finalmente la comunicación es muy clara y ágil ya que es directa con los encargados de cada una de las áreas. Una de sus principales desventajas se refleja en la línea de mando gerencial ya que la comunicación se puede ver afectada de supervisores o jefes hacia gerentes, muchas veces los gerentes no saben lo que ocurre en las diferentes áreas, solamente lo saben los jefes o supervisores inmediatos²⁸.

2.2 Organización Formal e Informal

Existen dos tipos de organizaciones, la organización formal, es una forma de agruparse socialmente que está elaborada de manera ordenada con el propósito de establecer un objetivo en especial, su principal característica son las reglas, procedimientos y estructuras claras. Por otro lado la organización informal, son relaciones sociales que aparecen espontáneamente.

Las características más importantes de una organización formal son su especialización. Esto quiere decir que es la forma en como se divide el trabajo en funciones y tareas más simples y como éstas son agrupadas de modo que formen unidades organizativas²⁹. La coordinación y supervisión también son una de sus principales características, los grupos siempre están bajo un supervisor o jefe.

²⁷ <http://rigel.galeon.com/orga.doc> 22/Abril/2011

²⁸ Ibídem

²⁹ Chandler Alfred. *Strategy & Structure*. Inglaterra. Editorial Mit, 1962.

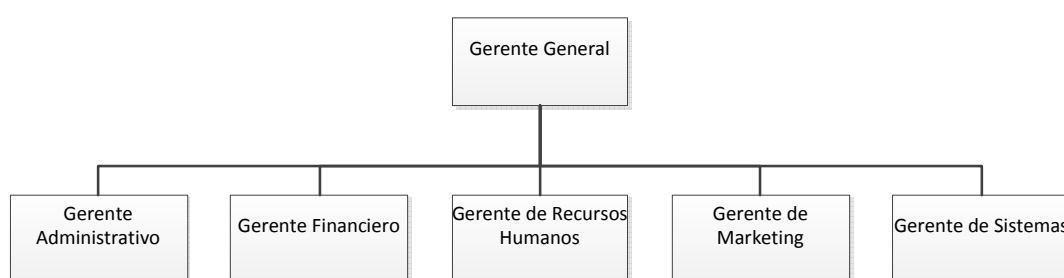
2.3 ¿Qué es estructura?

Según Strategor estructura es “el conjunto de funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”, por otro lado Mintzberg la define “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”³⁰, la mejor definición para estructura organizacional es la forma en que se divide o se agrupa una empresa, como se coordinan las diferentes actividades o responsabilidades de una organización en relación a los diferentes mandos de la empresa.³¹

2.3.1 Tipos de Estructura

Los departamentos de una empresa pueden ser estructurados de cuatro formas básicas que son las más utilizadas:

Organización Funcional: Este tipo de organización agrupa a todos los empleados que realizan una o varias actividades relacionadas entre si llamadas funciones. Por ejemplo, una empresa agrupada por funciones puede tener departamento de recursos humanos, producción, administración etc, cada uno de estos están dedicados a trabajar por un objetivo realizando funciones dentro del mismo departamento³² A continuación un ejemplo claro y conciso de la división de organización funcional:



³⁰ <http://es.scribd.com/doc/387850/Estructura-Organizacional> 25/Sept/2010 - 3/Oct/2010 - 5/Enero/2011

³¹ Hall, Richard. *Organizaciones: Estructura y proceso*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1983

³² http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanossistema_organizacional_estructura_organizacional_conceptos_afines/15225-17 08/Sept/2010- 22/Oct/2010 - 8/Enero/2011 - 10/Enero/2011

Este tipo de división es utilizado en empresas que ofrecen servicios o productos muy limitados ya que aprovecha con eficiencia todos los recursos especializados. Una de sus ventajas es que facilita mucho la línea de supervisión, el gerente, jefe o supervisor tiene su grupo de gente bajo su mando, especializándolos únicamente en su departamento. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de personal según sus habilidades especializadas para de esta manera usarlas en momentos donde más se necesiten. Una de sus desventajas se ve reflejada el momento que la empresa tiene un crecimiento drástico ya sea geográficamente o en ampliación de productos ya que los gerentes al mando deben reportar a diferentes líneas de mando y la toma de decisiones se vuelve más lenta y complicada, sin embargo es la estructura más recomendada para utilizar en pequeñas empresas.

La segunda división es la organización por producto, esta división pertenece al grupo de personas que se encuentran agrupadas en una sola unidad de trabajo las cuales participan en la producción o comercialización de un producto específico o un grupo de personas relacionadas a un producto que se encuentra en una zona específica, clientes específicos etc. Este tipo de división es utilizado normalmente en empresas grandes como General Motors la cual tiene una variedad amplia de productos³³.

Cuando las empresas tienen crecimientos drásticos como se mencionó anteriormente, en algún momento las empresas que pasan de ser pequeñas o medianas a ser grandes hacen que los departamentos por funciones dejen de ser viables. Cuando los departamentos de una empresa se vuelven muy complejos para manejarse con una estructura funcional pues generalmente la alta dirección o gerencia general crea divisiones “semiautónomas”³⁴.

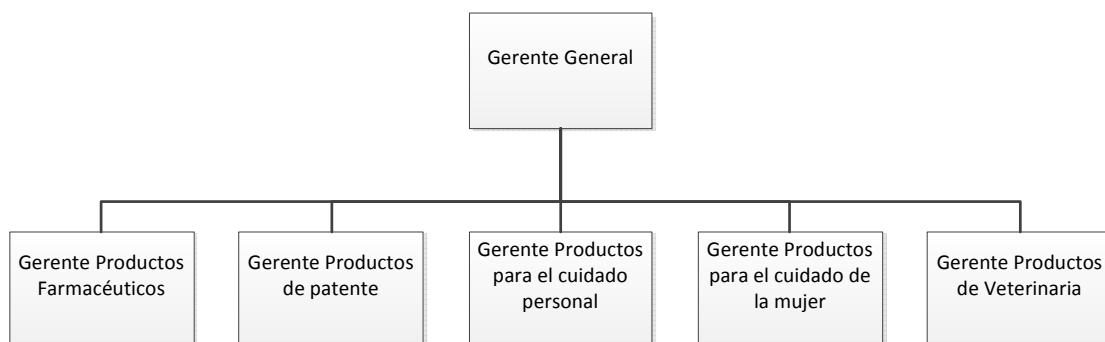
En cada una de las divisiones los gerentes y los empleados crean, diseñan, producen y comercializan sus propios productos o servicios. A diferencia de una división por departamentos funcionales, este tipo de división parece un negocio totalmente independiente, los directores o gerentes de cada división se enfocan principalmente en la operación de su división, son los encargados de las ganancias o pérdidas, incluso puede llegar a ser competencia para otra división de la misma empresa. Uno de los ejemplos más claros es la

³³ Chandler Alfred. *Strategy & Structure*. Inglaterra. Editorial Mit, 1962.

³⁴ <http://es.scribd.com/doc/387850/Estructura-Organizacional> 25/Sept/2010 - 3/Oct/2010 - 5/Enero/2011

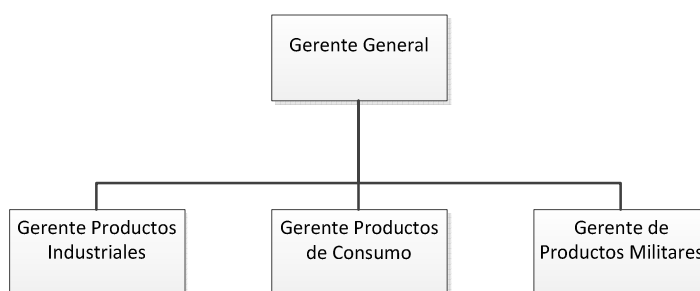
empresa HP Hewlett Packard, la cual fue muy pequeña en sus inicios y luego tuvo un crecimiento drástico y significativo, hoy en día se manejan por medio de una organización netamente por producto³⁵.

A continuación un ejemplo claro y conciso de la división de organización por producto:



Existe también la división por clientes específicamente, la cual no es muy utilizada en nuestro país. La empresa está dividida de acuerdo a los usos que los diferentes clientes dan a los productos o servicios. En el caso que se mencionó anteriormente de la compañía de Hewlett Packard algunas personas creen que ésta división será la que deberán utilizar a futuro ya que será el enfoque de producto en el mercado de telecomunicaciones digitales.³⁶

A continuación un ejemplo claro y conciso de la división de organización por clientes:

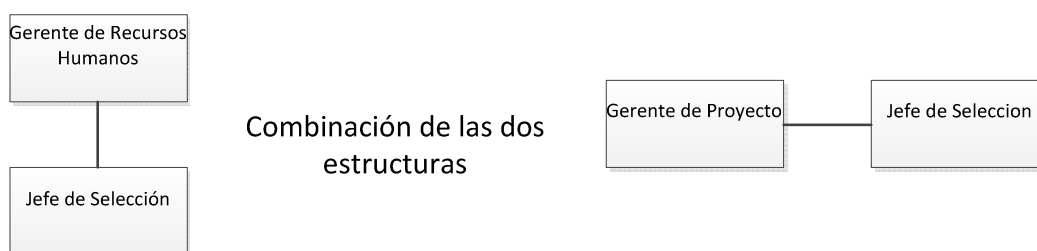


³⁵ Chandler Alfred. *Strategy & Structure*. Inglaterra. Editorial Mit, 1962.

³⁶ <http://es.scribd.com/doc/387850/Estructura-Organizacional> 25/Sept/2010 - 3/Oct/2010 - 5/Enero/2011

Finalmente la última división, la organización matricial, también se la conoce como “sistema de mando múltiple”, es una estructura que intenta combinar dos tipos de diseño, las empresas manejadas por dicha estructura son organizaciones que se manejan con dos tipos de estructura a la vez, los empleados tienen dos tipos de jefes, trabajan con dos cadenas de mando de igual importancia. La una línea de mando es la referente a funciones la cual se grafica en forma vertical en los gráficos anteriores. La segunda línea de mando es horizontal, la cual combina a empleados de diferentes departamentos los cuales formarán un equipo de negocio, siempre supervisado por un gerente de proyecto experto en el tema. Este tipo de estructura está considerada como la más compleja para utilizar, sin embargo tiene algunas ventajas. La estructura matricial es la más eficiente para agrupar las diferentes habilidades y destrezas especializadas que se requiere para resolver problemas de complejidad. En esta estructura las personas siempre trabajan juntas, por lo cual siempre llegarán a entender las demandas que atraviesan las personas que tienen otras responsabilidades en otros campos. Una de sus principales desventajas se ve reflejada en la aceptación de la gente a este tipo de división ya que la mayoría de personas no se adaptan a la estructura matricial³⁷.

A continuación un ejemplo de estructura matricial:



Todas las empresas a nivel mundial deben tener una estructura organizacional definida de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se puedan ordenar y organizar las actividades, tareas, responsabilidades y procesos de la empresa. Dentro de todas las clases de estructuras organizacionales existentes se debe entender que los requerimientos son diferentes, saber cómo funcionan y su propósito principal. El saber organizar áreas, estructuras y funciones es

³⁷ <http://es.scribd.com/doc/387850/Estructura-Organizacional> 25/Sept/2010 - 3/Oct/2010 - 5/Enero/2011

de gran importancia para la empresa, las organizaciones han penetrado en muchas formas la actividad del ser humano, ya que la mutua dependencia del humano con la proyección contra las amenazas ha creado una intensa actividad de organizar a la humanidad a través de los tiempos. Por ejemplo los gobiernos y los ejércitos han estudiando a la organización para ser lo que hoy en día son con el fin de mejorarla o utilizarla de una mejor manera. Así mismo casi todas las organizaciones han sido estudiadas antes de ser organizadas o reorganizadas.³⁸

Es muy importante que al momento de planificar a una empresa de cómo resultado una estructura clara y entendible de la organización la cual pueda considerarse “un marco de trabajo que retiene unidas a las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas”.³⁹

Las estructuras organizacionales tienen un periodo de vida, el cual siempre es determinado por factores netamente internos que provocan su desaparición o ineficiencia en otros casos, cuando la empresa crece y no actualiza su estructura, el volumen provoca incapacidad para conseguir los objetivos institucionales. Los factores internos que generalmente se presentan como síntomas para una reorganización estructural son: falta de claridad en los objetivos a alcanzar, una división de trabajo inadecuada, problemas internos de la empresa, falta de controles, baja la productividad, crecimiento institucional no programado y problemas con relación a las funciones de cada área de trabajo. Algunos factores externos también son pauta para apoyar en realizar una reorganización, entre otros se encuentran: los avances en la tecnología y en la ciencia, la situación del mercado y la competencia, problemas políticos y sociales o culturales.⁴⁰

Es necesario analizar todos estos síntomas a tiempo para implementar un proceso de reingeniería, ésta actividad se recomienda que se realice con una consultoría externa puesto que su opinión independiente y análisis técnico, se basan en la realidad objetiva que

³⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest1.htm> 7/Oct/2010 – 10/Nov/2010 – 2/Feb/2011

³⁹ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanossistema_organizacional_estructura_organizacional_conceptos_afines/15225-17 08/Sept/2010- 22/Oct/2010 - 8/Enero/2011 - 10/Enero/2011

⁴⁰ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructura-organizacional.html> 3/Oct/2010 - 5/Enero/2011

encuentran en la organización, misma que no necesariamente puede ser vista por quien permanece dentro de la empresa, por lo que, muchas veces no alcanza a dimensionar el verdadero problema.

2.4 ¿Qué es jerarquía?

Para entender mejor a los organigramas, primero debemos entender a la jerarquía como factor importante de los organigramas, se la puede definir como “el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa”⁴¹, los empleados que tienen cargos altos como gerencias, jefaturas o supervisiones se favorecen de niveles altamente respetables dentro de la empresa. Cuando la jerarquía es utilizada como herramienta para ejecutar autoridad tiene una mayor formalidad y se la conoce como “jerarquía estructural de la organización”⁴². Este tipo de jerarquía no solamente muestra las funciones de mayor importancia o menor, sino también el grado de responsabilidad y autoridad que tiene la posición.

2.4.1 Tipos de Jerarquía: existen varios tipos de jerarquía, establecidos fundamentalmente por el modelo de administración que utilizan, esto es⁴³:

- Jerarquía por cargo: esta división es la que otorga los diferentes niveles de la estructura de la compañía, la cual está dada por medio de representaciones gráficas llamadas organigramas y describe sus actividades por medio de manuales de funciones de cada uno de los cargos tipo de la compañía.
- Jerarquía por rango: esta división no está determinada según sus funciones y responsabilidades, se basa principalmente en las condiciones de cada persona, son requisitos mínimos que una persona deberá tener para ocupar cierto rango. Generalmente este tipo de división es utilizado por los militares para establecer los grados de rango.
- Jerarquía por capacidad: esta división es muy limitante para la organización, es únicamente relacionada con cada individuo, calificada dependiendo de las habilidades de

⁴¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/ 5/Enero/2011

⁴² Ibídem

⁴³ Ibídem

cada persona, el empleado asciende dentro de la empresa según sus capacidades demostradas.

- Jerarquía por remuneración: esta división está dada por la dificultad de las funciones realizadas, mientras más complejas sean las tareas más salario recibe la persona.

2.5 ¿Qué es organigrama?

Los que piensan que los organigramas son necesarios para asegurar una administración eficaz, señalan que sin ellos reina la confusión. Los individuos no entienden sus puestos, ni lo que tienen que hacer, ni cómo lo deben hacer, ni con quiénes deben trabajar. Los gerentes de las diversas subunidades de la organización, tales como departamentos y divisiones, no entienden cómo se integran sus tareas con las de otras subunidades⁴⁴.

Según Henry Fayol un organigrama es “Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.”⁴⁵

2.5.1 Objetivos del Organigrama

Entre los objetivos principales del organigrama están los siguientes:⁴⁶

- Representar de manera gráfica los diferentes departamentos o unidades dentro de la organización.
- Reflejar los diferentes tipos de trabajo realizados por las personas.

⁴⁴ Gibson James, Ivancevich John y Donnelly James. *Organizaciones: Conducta, estructura y proceso*. México. McGraw Hill, 1990.

⁴⁵http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanossistema_organizacional_estructura_organizacional_conceptos_afines/15225-17 08/Sept/2010- 22/Oct/2010 - 8/Enero/2011 - 10/Enero/2011

⁴⁶ Cross Michael. *Estructura Empresarial: ¿Cómo adaptarla a los cambios?* Bogotá. Editores Legis, 1991.

- Reflejar los cargos actuales existentes dentro de una compañía.
- Demostrar como los diferentes cargos son agrupados en unidades administrativas.
- Orientar de una mejor manera a todas las áreas de la empresa.
- Reflejar una estructura clara y definida la cual deberá ser conocida por toda la empresa.
- Herramienta principal para la elaboración de un manual de funciones y descriptivo de cargos.
- Permite descubrir o eliminar fallas y defectos en la organización.
- Si existen cambios dentro de la estructura serán reflejados en los organigramas.

2.5.2 Ventajas y Desventajas

Los organigramas tienen varias ventajas y desventajas, dentro de las principales se encuentran las siguientes⁴⁷:

Ventajas

- Es un gráfico el cual demuestra claramente la estructura general del área o de la compañía con sus relaciones de trabajo.
- A simple vista demuestra las líneas de mando y supervisión.
- Muestra las particularidades importantes de la estructura en una compañía, sus fortalezas y debilidades.
- Es una herramienta de mucha importancia para observar su historia a lo largo de la compañía, cambios, modificaciones, crecimiento etc.
- Son la herramienta más apropiada para que la compañía pueda operar.

⁴⁷ Daft Richard. *Teoría y Diseño Organizacional*. Buenos Aires. Ediciones Paraninfo, 1999.

Desventajas

- Los organigramas únicamente muestran sus relaciones formales, dejando a un lado muchas relaciones informales significativas.
- No muestran el grado de autoridad en las líneas de mando y supervisión.
- Los organigramas tienden a ser descuidados por sus administradores ya que no se los actualiza con frecuencia.

2.5.3 Contenido del Organigrama

Los organigramas pueden contener un sin número de datos significantes, así como otros irrelevantes, al momento de realizarlos se debe tener en cuenta que los organigramas son una fotocopia de la organización estructural de la empresa, la cual deberá ser clara y concisa. Los principales factores que se debe tener en cuenta para elaborar un organigrama son⁴⁸:

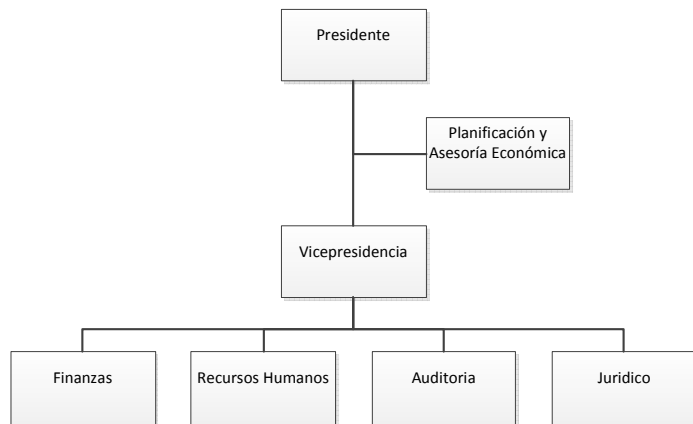
- El organigrama debe tener títulos de descripción claros donde se muestre su principal actividad, es decir el nombre de la empresa y la actividad a la que se dedica.
- Nombre del área a la que pertenece el organigrama.
- Claramente se deberá identificar las líneas de mando entre gerente, supervisor, jefe, analista, asistente etc.
- Fecha de elaboración del organigrama.
- Firma de aprobación por los mandos altos.
- En el caso de ser organigramas complejos que muestran líneas horizontales, verticales, líneas punteadas etc., se deberá hacer una explicación breve sobre los símbolos especiales.

⁴⁸ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/ 5/Enero/2011

2.5.4 Símbolos de un Organigrama

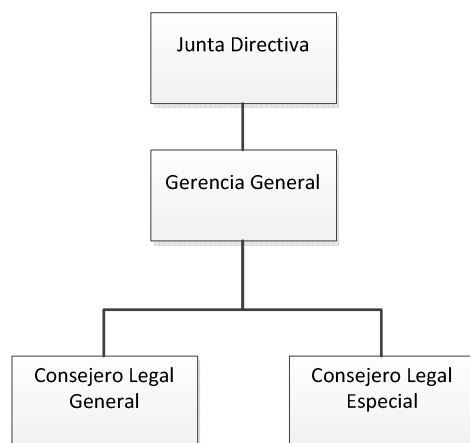
Muchos de los organigramas son de simple lectura sin embargo hay muchos organigramas muy complejos ya que poseen muchos símbolos y signos nunca antes vistos. A continuación se podrán identificar algunos de ellos para una lectura más ágil y simple al momento de entender un organigrama: ⁴⁹

- Líneas sin interrupciones muestran autoridad netamente formal, relación de línea o mando, comunicación e incluso vía jerárquica.

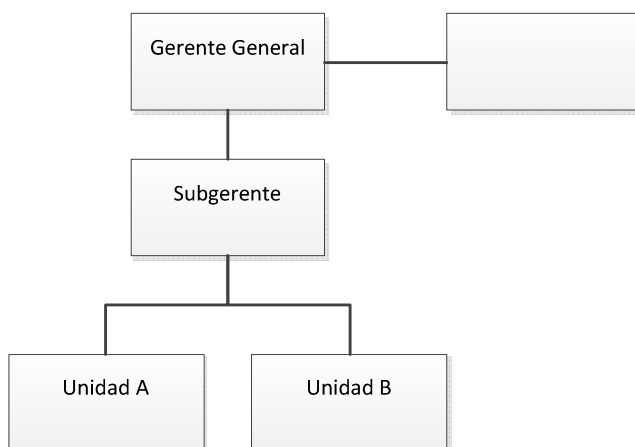


⁴⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/ 5/Enero/2011

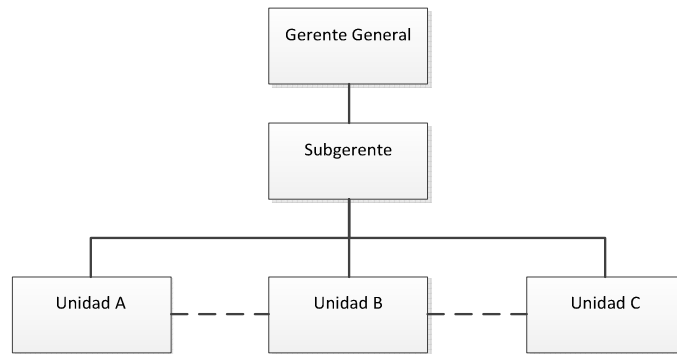
- Las líneas verticales indican autoridad y las horizontales señalan especialización y correlación.



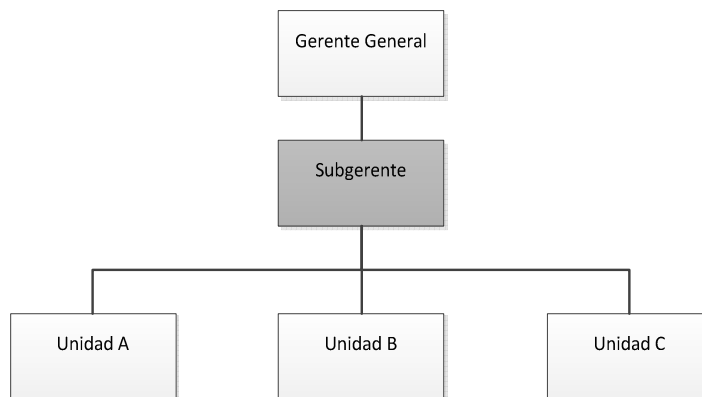
- La línea colocada a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo o staff.



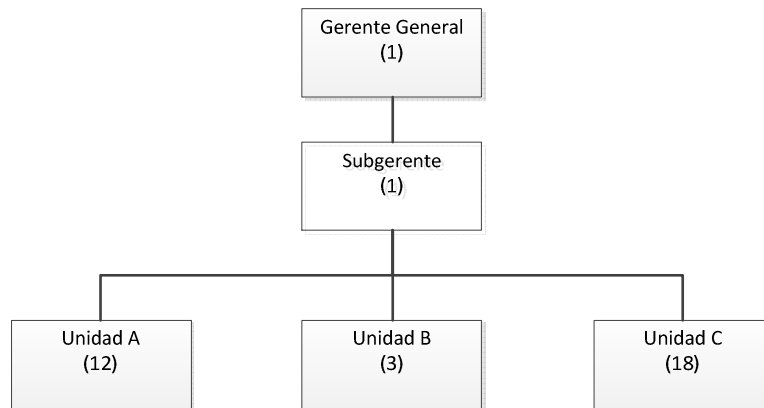
- Las líneas de puntos o discontinuas son aquellas que señalan relación de coordinación y relaciones funcionales.



- Un recuadro coloreado indica unidad de importancia.



- Números en paréntesis colocados dentro de los recuadros indican el número de ocupantes por cada cargo.



2.5.5 Tipos de Organigrama

Existen varios organigramas los cuales son clasificados por diferentes autores, entre los más importantes están⁵⁰:

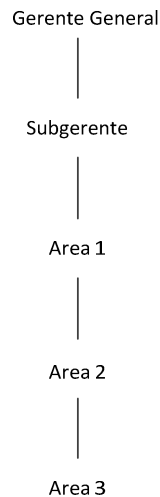
Entre las clases de organigramas según la forma se destaca a los analíticos, los cuales otorgan información muy detallada, los generales, los cuales están delimitados a las áreas de mayor importancia y se los llama generales ya que son los más comunes a utilizar y por último los suplementarios que son utilizados para demostrar una unidad de manera más específica.

Entre los organigramas según la forma y disposición geométrica se encuentran los verticales que indican jerarquía, las áreas o unidades se desplazan hacia abajo indicando mayor o menor grado de jerarquía. Los organigramas horizontales, son una modalidad nueva que representa un organigrama vertical, representan estructura igual que los horizontales pero de izquierda a derecha. También hay los organigramas circulares, sus niveles jerárquicos son mostrados por

⁵⁰ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/ 5/Enero/2011

medio de “círculos concéntricos”. Por último se encuentra el organigrama escalar el cual no utiliza recuadros en su diagrama, por el contrario utiliza únicamente líneas conectoras.

A continuación un ejemplo del organigrama escalar:



Por otro lado, Henry Fayol clasifica los organigramas en cinco tipos diferentes:

- Organigrama Vertical: se encuentra dado por jerarquías en forma de pirámide, es decir de arriba hacia abajo.
- Organigrama Horizontal: muestra todas las jerarquías desde el lado izquierdo hacia el derecho.
- Organigrama Mixto: es un organigrama combinado entre organigrama horizontal y organigrama vertical.
- Organigrama Circular: las jerarquías están graficadas de manera circular, donde la máxima autoridad se encuentra ubicada en el centro del diagrama, alrededor de la máxima jerarquía se encuentran los demás puestos.
- Organigrama Escalar: este tipo de organigrama utiliza “sangrías” para mostrar la máxima autoridad y demás cargos, si la sangría es mayor quiere decir que su rango de autoridad es mayor.

2.6 Manual de Funciones

Según explican Sherman y Bohalander “que para reclutar personal se requiere tener información de conocimientos, habilidades, educación y experiencia que requiere el cargo”. Chiavenato, “expone que las descripciones de cargo permiten determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con lo que se aplicará las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal”.⁵¹ Finalmente el manual de funciones, producto entregable al finalizar esta disertación, es una herramienta que describe con claridad todas las tareas de la empresa, distribuye las responsabilidades en cargos y evita la duplicidad de funciones.

2.6.1 Objetivo

El manual de funciones es creado con el objetivo de delimitar las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de los empleados dentro de una compañía. Lo más importante dentro del manual es su redacción, las actividades deben ser claras y muy concisas para que cualquier persona de otro departamento esté en la habilidad de entender claramente los diferentes descriptivos de cargos. La elaboración del manual permite evitar “tiempos muertos”, evita que las funciones y responsabilidades sean compartidas por dos o más colaboradores ya que este acto no únicamente redundaría en una pérdida de tiempo sino también en la disolución de funciones entre los empleados de la empresa.⁵²

El manual de funciones debe ser combinado con algunos otros documentos para que funcione con éxito, su aplicación no será la óptima si la empresa no posee los siguientes elementos fundamentales⁵³:

- Manual Orgánico Funcional

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia : McGraw-Hill. 1999

⁵² Krauss Miguel. *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México. FCA-UNAM, 1990.

⁵³ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest1.htm> 7/Oct/2010 – 10/Nov/2010 – 2/Feb/2011

- Manual de procesos y diligencias de formatos.
- Estructura de la empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos y normas de contratación de personal.
- Reglamento laboral.

2.6.2 Elementos principales

Luego del análisis y la revisión de toda la metodología encontrada en los diferentes documentos relacionados, se ha confirmado que los manuales de funciones deben tener ciertos elementos importantes e indispensables para alcanzar el éxito que se espera. Algunos de los datos básicos son:

- Datos de identificación del cargo: es una breve descripción del nombre del cargo, el cargo de su jefe inmediato, cargos que puedan o no tener línea de dependencia y nombre del departamento al cual pertenece.
- Definición del cargo: en otras palabras es la misión del cargo dentro de la compañía. De manera rápida se describe a nivel general la razón de la existencia del cargo, debe ser concreto, claro y conciso.
- Organigrama: se debe graficar el organigrama del cargo, con el cargo a quien reporta y con los cargos que pueda tener bajo su supervisión.
- Áreas de responsabilidad: en esta parte del manual se debe redactar brevemente todas las funciones realizadas por ese cargo, tomando en cuenta que las funciones no deben ser redactadas a detalle.
- Educación formal: redacta la educación mínima requerida para ocupar el cargo.
- Experiencia: número mínimo de años de experiencia requeridos para ocupar el cargo.
- Conocimientos: son elementos de conocimientos adicionales.
- Relaciones: las relaciones tanto internas como externas son elementos fundamentales para redactar un descriptivo de cargo ya que su relacionamiento con las diferentes áreas es constante.

- Fecha y aprobación: cada uno de los descriptivos de cargos debe tener el nombre de la persona que aprueba y la fecha.

Actualmente otro tema que se incluye en este análisis es lo relacionado con las competencias. Para el efecto, se revisó los detalles de lo que es una competencia y se presentó a los empleados de ALAMO S.A. los conceptos relacionados a los diccionarios de competencias como son el que utiliza el Ministerio de Relaciones Laborales la ex - SENRES para las empresas públicas, algunas de las competencias de empresas de seguros tomadas de otros diccionarios encontrados en el mercado laboral.

Dentro de las sugerencias básicas que dan los consultores y técnicos a las empresas está que al momento de finalizar cada uno de los descriptivos de cargos, éstos deberán ser revisados por cada uno de los jefes o gerentes inmediatos ya que a futuro será una herramienta para medir cumplimiento de funciones y objetivos, esto permitirá tener un método fácil de control de gestión para cada uno de los cargos. Finalmente con esto se concluye que los descriptivos de cargos deberán ser una herramienta de fácil acceso para los mandos medios - altos para realizar evaluaciones objetivas y las actualizaciones cada vez que sea necesario.

2.7 Estructura Orgánico Funcional

La estructura orgánico funcional de la empresa debe ser definida para tener una clara y adecuada visión a nivel macro de las principales actividades de cada una de las áreas o departamentos. El orgánico funcional tiene como objetivo principal conocer a nivel de departamentos cual es su función principal, más no de manera detallada por cargo. Muchos expertos sugieren incluir objetivos y metas dentro del orgánico funcional para cada uno de los departamentos⁵⁴.

⁵⁴ Hall Richard. *Organizaciones: Estructura y proceso*. México. Prentice Hall, 1983.

2.8 Proceso de Cambio

Para alcanzar el objetivo de crear una estructura o definir las funciones de una empresa, es necesario pasar por un proyecto de cambio. Es indispensable sufrir ese proceso para alcanzar el éxito esperado, puesto que las organizaciones que cumplen con brindar información para levantar la data actual pero no hacen talleres y actividades para concienciar el cambio, simplemente generan manuales que pasan a ser parte de su biblioteca más no logran los resultados con los que iniciaron el estudio.

En el caso de ALAMO S.A. se propone una estructura ideal que de igual manera al momento de implementarla deberá atravesar por un proceso de cambio y aceptación. Este proceso tiene como objetivo comprender el comportamiento de las personas durante el proceso de levantamiento de información y el cambio que se alcanza en los talleres de mejora que se lleven a cabo.

Las organizaciones sobreviven, crecen, progresan, decaen o fracasan debido a los comportamientos de los empleados, es decir las cosas que hacen o dejan de hacer. Los programas de cambio necesitan tener un efecto sobre las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados, deben estar concentrados en el comportamiento y cambio de funciones, y fundamentalmente deben lograr la inclusión y participación activa de todos los empleados.

2.8.1 Factores principales

Cuando las empresas sufren cambios estructurales tienden a tomarlo negativamente, no se abren a un cambio favorable y actúan en forma de rechazo, es aquí donde se debe manejar un proceso de cambio de cultura para que los nuevos procesos sean aceptados, dentro de la metodología que utiliza PricewaterhouseCoopers, señala seis factores principales para conseguir un éxito con procesos de cambio al momento de implementar o reorganizar estructuras⁵⁵:

⁵⁵ Curso PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales. *Estructura Organizacional*. Enero 2009.

1. Las organizaciones necesitan aprovechar de la oportunidad de haber detectado una necesidad de cambio o reingeniería.
2. Se requiere que los directivos sean optimistas en cuanto al proceso de cambio, en este caso a la propuesta de una estructura organizacional.
3. Se debe identificar y reducir las fuentes de resistencia de las personas.
4. Cambiar todos los elementos necesarios pero manteniendo cierta continuidad.
5. Reconocer la importancia de la creación o reestructuración de una estructura.
6. Transparencia en el proceso de implementación.

Como se mencionó anteriormente el rechazo de la gente hacia un cambio es evidente, puede ser muy crítico al momento de implementar un manual de funciones y responsabilidades o una nueva estructura, por lo tanto debe manejarse con tino y transparencia. Es muy importante implementar y dar a conocer a la gente las nuevas disposiciones ya que se le proporciona a cada empleado un panorama general de la compañía. Los empleados sabrán hacia donde ir para alcanzar sus objetivos y saber dónde y cómo pueden tener un crecimiento profesional dentro de la compañía.

De igual manera la empresa se beneficia de tener dichas herramientas ya que podrá observar con claridad como fluyen los procesos de la compañía entre diferentes áreas y dentro de las mismas, podrán detectar cuando existan cargos saturados de funciones, cargos que ya no se requieren, cambio de nomenclatura de cargo etc.

En este estudio, se ha logrado establecer una estructura organizacional y un manual de funciones, acordes a las condiciones que presenta ALAMO S.A., mismos que se presentan en los próximos capítulos.

CAPÍTULO III

Metodología, Técnicas y Resultados

Como se ha visto en los capítulos anteriores, existen variadas formas de realizar un estudio relacionado con la creación de estructuras orgánico funcionales, para esta disertación, se utilizó un enfoque metodológico que se combina entre la experiencia adquirida por la autora de la disertación durante algunos años de trabajo especializado fundamentalmente en: Estructuras Organizacionales, Reingenierías Organizacionales y Optimizaciones Empresariales en la firma PricewaterhouseCoopers y los documentos mencionados en la bibliografía de este estudio. Por cuestiones de confidencialidad señaladas por la firma, no se detalla en qué consiste dicha metodología, sin embargo se mencionan los pasos realizados antes, durante y después del trabajo en ALAMO S.A.

Previo al inicio del proyecto fueron desarrolladas tres actividades:

- Conformación del equipo de trabajo del Proyecto. Se definió quienes serán los representantes de ALAMO S.A. como equipo designado, para lo cual se conformó con los gerentes de cada una de las áreas de ALAMO S.A., y por otra parte, Carolina Ponce como autora de la disertación. La razón por la que se formó este grupo especial fue que existe un número extenso de empleados, y las decisiones son tomadas por los gerentes de cada área.
- Presentación e inducción al equipo del proyecto en cuanto a los objetivos y el enfoque a aplicar. El propósito de inducir al grupo de trabajo de ALAMO en el proyecto facilitó la comunicación entre la Autora – ALAMO. Se mantuvo reuniones preliminares con cada uno de los gerentes de área donde se explicó por medio de una presentación el objetivo principal, como se ejecutará el proyecto, el apoyo requerido y los productos entregables. Es así como se consiguió un apoyo incondicional por parte de cada una de las gerencias.

- Definición de las responsabilidades para cada uno de los integrantes del equipo del proyecto: El objetivo de definir claramente los roles permitió que cada uno tenga claro lo que debía ejecutar, informar, hacer etc. Las responsabilidades fueron claramente definidas, los gerentes de cada área fueron los que aprobaron cada propuesta de estructura y de los descriptivos de cargo del área a la que pertenecen. Por otro lado los empleados subordinados a los diferentes gerentes fueron quienes otorgaron toda la información referente a las funciones de cada quien.

Durante el proyecto se desarrollaron dos fases:

- Levantamiento de la Estructura Organizacional Actual.
- Documentación de Estructura, Funciones y Perfiles de Cargos Actuales.

Finalmente, luego de haber levantado la información con los grupos correspondientes, se concluyó con las fases de:

- Resultados: Estructura y Manual de Funciones Responsabilidades y Perfiles definidas con Gerencia.
- Difusión a todos los empleados la Estructura, Funciones y Perfiles de Cargos.

A continuación el detalle de las fases mencionadas:

3.1 Fase I: Levantamiento de la Estructura Organizacional Actual

Se efectuó una serie de levantamientos de información para conocer la estructura actual de ALAMO S.A., en dichas reuniones de Autora – ALAMO, se determinó que en la actualidad no tienen una estructura clara ni definida, se han manejado únicamente por medio de una estructura informal ya que la empresa tiene apenas 12 años. Las reuniones permitieron conocer este tipo de factores los cuales beneficiaron la investigación, emitir recomendaciones sobre puntos de atención y proponer oportunidades de mejoramiento.

Las acciones a realizar en esta fase consistieron en:

- Levantar en conjunto con las directrices de la alta administración aspectos relacionados con la estructura organizacional actual de ALAMO por medio de entrevistas que se organizaron con cada uno de los gerentes y de donde se obtuvo propuestas iniciales de estructura.
- Entrevistas con los principales directivos y alta administración de la institución, a fin de evaluar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas conforme a la siguiente tabla de FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

- Identificación, análisis y revisión de la información recibida por parte de los empleados en las instrucciones vertidas por sus superiores, puesto que, como se mencionó anteriormente, no existen registros plasmados de una estructura organizacional formal actual: áreas, cargos tipo y organigramas
 - Organigrama actual de ALAMO
 - Número de Cargos existentes en la empresa
 - Número de funcionarios por cargo tipo

- Niveles jerárquicos vigentes dentro de ALAMO
-
- Revisión y validez por parte del Gerente General de todos los puntos mencionados hasta este momento.
 - Se envió vía correo electrónico a todos los empleados de niveles gerenciales y operativos el formulario que fue diseñado para el levantamiento de funciones.
 - Los empleados tuvieron 3 días laborables para completarlo y hacerlo revisar por su jefe inmediato para luego de eso reenviarlos a la autora de la disertación.
 - Esta información permitió conocer con exactitud que es lo que actualmente se encontraba haciendo cada persona, si debían hacerlo, si no había repetición de funciones, si había gente que tenía carga de trabajo o gente que no tenía funciones suficientes asignadas.
 - En base a varios factores como: la información de los formularios, reuniones con gerentes de cada área, reuniones con gerencia general y experiencia propia, se elaboraron las propuestas de estructura de cada una de las áreas, luego de algunas revisiones y aportaciones generales se obtuvo un organigrama final por cada departamento y un organigrama general de la empresa.

A continuación se presenta el formulario utilizado en el levantamiento de funciones:

<u>Formulario para Levantamiento de Información para Descripción de Funciones y Responsabilidades</u>		
<u>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</u>		
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS	EL CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE	GERENCIA A LA QUE PERTENECE ACTUALMENTE
NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO	CARGO DE SU JEFE INMEDIATO	FECHA DE ELABORACION DEL FORMULARIO

2. MISION DEL CARGO

Describa brevemente cual cree usted que es el objetivo principal de su puesto, es decir, la razón de la existencia de su cargo.

.....

.....

.....

3. PERSONAL QUE SUPERVISA

Nombre los **cargos** a los que usted supervisa directamente en caso que aplique (Escribir el cargo, **no** el nombre del ocupante)

.....

.....

.....

.....

4. EDUCACION FORMAL

Indique el grado de educación formal que requiere el cargo, no se refiere a la educación del ocupante actual. ¿Cuál cree usted que debería ser el nivel de educación de su cargo actual?

Nivel de Educación Formal	¿Aplica al cargo? (X)	Años de Estudio	Títulos que podría tener el candidato para cumplir con el perfil (Especifique)
Título de Primer Nivel (Secundaria Completa)			
Título de Segundo Nivel (Tecnología, carrera técnica mínimo 2 años, carrera universitaria incompleta)			
Título de Tercer Nivel (Carrera Universitaria Completa)			
Título de Cuarto Nivel (Diplomado, Postgrado de especialización, Maestría, Doctorado)			

5. CAPACITACION ADICIONAL (Cursos, Seminarios, Talleres)

Cuáles son los conocimientos Técnicos, Teóricos y Prácticos necesarios para cumplir con las obligaciones de este puesto? **Mencione cursos adicionales, conocimientos especiales, seminarios o talleres que usted crea que el cargo requiere.**

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES	CONOCIMIENTOS DESEABLES

6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

¿Cuál es la experiencia requerida para ocupar el cargo? **Seleccione las alternativas descritas abajo.**

Tiempo:

() Menor a 1 año

() Entre 4 y 6 años

() Entre 1 y 2 años

() Entre 6 y 8 años

() Entre 2 y 4 años

() Mayor a 8 años

7. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Nombre las fortalezas y debilidades que usted considera que tiene su área y ALAMO S.A.

Fortalezas del área a la que usted pertenece

Debilidades del área a la que usted pertenece

Fortalezas de ALAMO S.A.

Debilidades de ALAMO

8. RELACIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

RELACIONAMIENTO INTERNO Es el contacto que tiene con las áreas de la empresa diferentes a la que usted pertenece. Detalle la frecuencia con la que usted se relaciona con dichas áreas (diaria, semanal, quincenal, mensual, etc.)

AREA	FRECUENCIA	PROPOSITO DE LA RELACION
Ejemplo: Recursos Humanos	Semanal	Entrega de reportes de asistencia del personal del área.

RELACIONAMIENTO EXTERNO Es el contacto que tiene con instituciones, compañías, clientes, proveedores, etc. Detalle la frecuencia de su relacionamiento (diaria, semanal, quincenal, mensual, etc.)

¿CON QUIEN?	FRECUENCIA	PROPOSITO DE LA RELACION
Ejemplo: Servicio de Rentas Internas	Mensual	Declaración y pago de impuestos.

9. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL CARGO

A continuación usted deberá detallar muy claramente TODAS las funciones que usted realiza en su cargo..

Utilice verbos en infinitivo (terminados en ar, er, ir) como “Elaborar”, “Controlar”, “Supervisar”, “ Recomendar”, “Coordinar”, “Desarrollar”, “Analizar”, “Establecer”, “Realizar” etc.

Ejemplo:

Archivo de Documentos

- Controlar diariamente el retiro de cajas con la información a ser enviada a la compañía de almacenamiento de documentos.
- Controlar en conjunto con el área de Auditoría el cumplimiento del procedimiento de tiempo de permanencia de información en la compañía de almacenaje de documentos.
- Tramitar los requerimientos de consulta de información por parte de las diferentes áreas de la institución con los archivos almacenados.

Proveeduría

- Controlar el cumplimiento del presupuesto mensual de proveeduría.
- Verificar que las solicitudes de suministros se ingresen de forma correcta al sistema.
- Coordinar el ingreso de materiales al sistema.
- Coordinar que se cumplan con los cierres contables.
- Coordinar con el Jefe de Proveeduría el cronograma mensual de servicio de proveeduría.
- Velar por la entrega oportuna de proveeduría a las áreas solicitantes.

3.2 Fase II: Documentación de Estructura, Funciones y Perfiles de Cargos Actuales

Para el desarrollo de esta actividad se realizó la documentación de la estructura organizacional validada, así como la documentación en formularios estándar de funciones y perfiles de cada uno de los cargos tipo de ALAMO.

Las técnicas utilizadas en este estudio fueron tomadas de las realizadas por la empresa PricewaterhouseCoopers en el año 2000, para el desarrollo de esta actividad se efectuó:

- Análisis de la nomenclatura de cargos de acuerdo a los niveles de responsabilidad y a las funciones de cada cargo tipo.
- Propuestas de todos los organigramas por área hasta finalmente ser validados y aprobados por los gerentes de cada área.
- Identificación y establecimiento de los perfiles, las competencias y niveles de conocimientos adicionales que los cargos tipo de ALAMO requieren.
- Elaboración del Manual de Funciones y Responsabilidades para la respectiva revisión y aprobación.
- Elaboración de Orgánico Funcional para la respectiva revisión y aprobación.
- Elaboración y documentación del Organigrama y el Manual de Descripción de Funciones, Responsabilidades y Perfiles aprobados para cada una de las áreas.

3.3 Fase III: Difusión de Estructura, Funciones y Perfiles de Cargos

Finalmente se explicó la nueva estructura organizacional y manual de funciones a toda la compañía, dicho proceso se manejó de dos maneras:

- Se informó a todos los gerentes y mando medios – altos de los resultados obtenidos de cada una de las áreas, esta información se les hizo conocer en una reunión mediante una presentación y la entrega final de cada uno de los entregables.

- Finalmente se difundió a toda la compañía la nueva estructura y manual de funciones lo cual se manejo por medio de comunicaciones internas tales como: charlas internas por parte del gerente general, carteleras internas, comunicaciones vía correo electrónico y finalmente se publicó la nueva estructura y manual de funciones en la Intranet de la compañía.

3.4 Resultados

Productos y Entregables

En función del enfoque metodológico por el cual se manejo la disertación, los entregables y resultados fueron los siguientes:

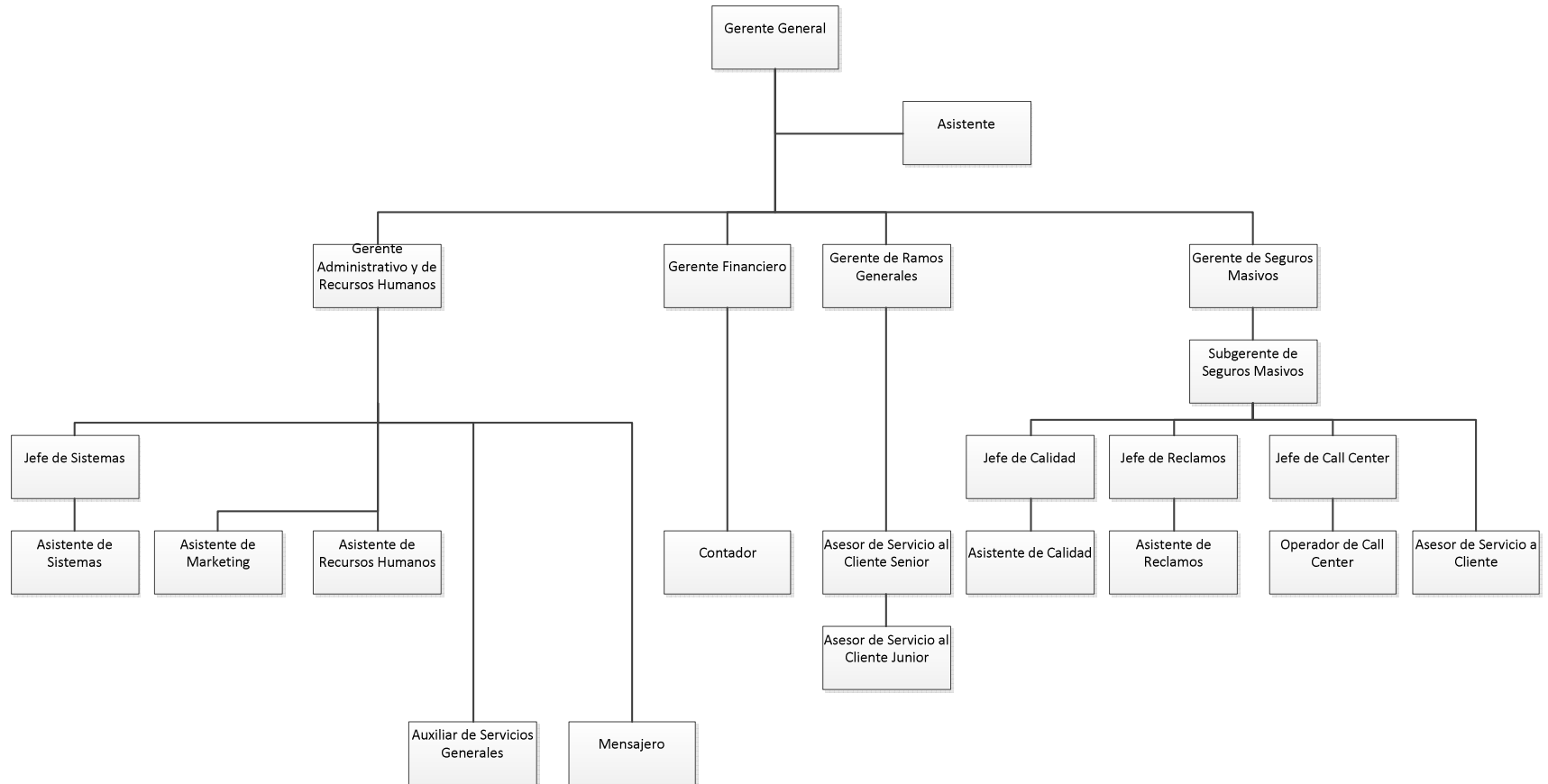
3.4.1 Estructura

- Finalmente la estructura quedo dividida en cinco áreas principales, Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos, Gerencia Financiera, Gerencia de Ramos Generales, Gerencia de Seguros Masivos y Gerencia General.

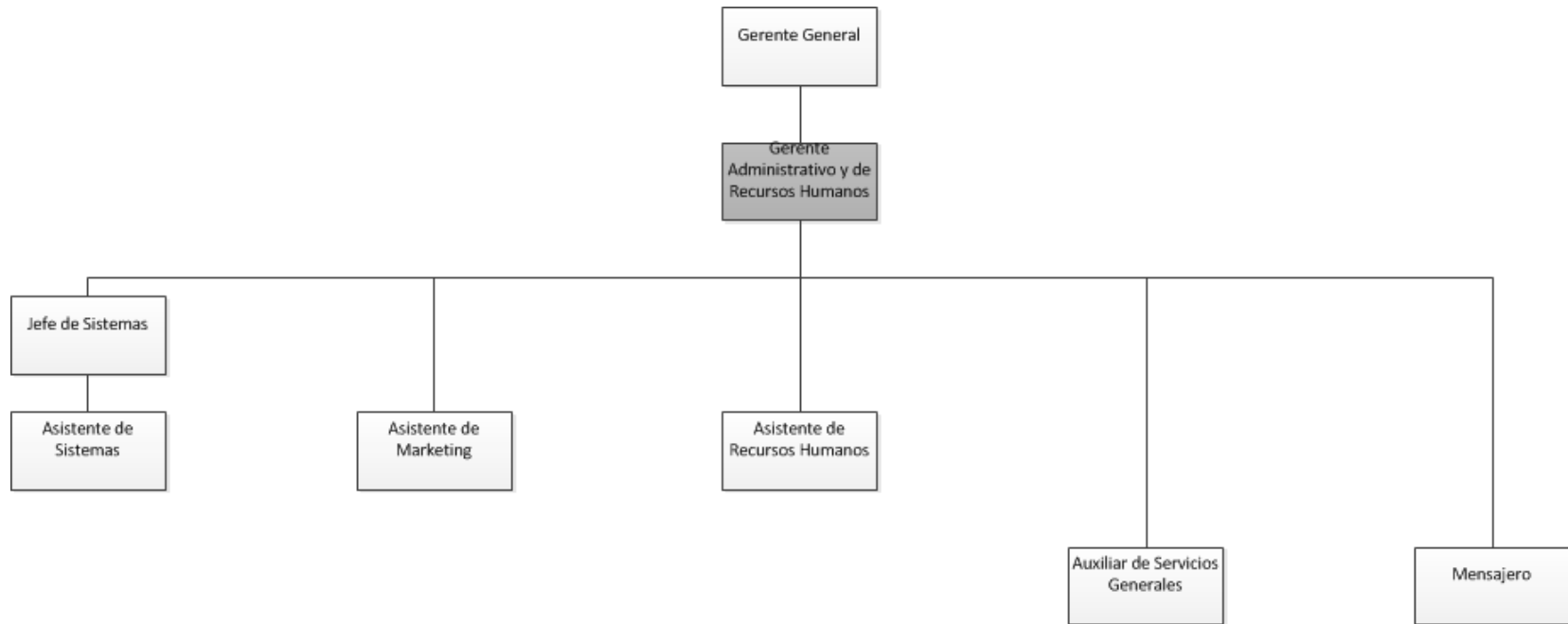
Esta división se la realizó tomando en cuenta 2 gerencias como parte del grupo del Giro del Negocio (Core Business) y 2 como áreas de Soporte. Es importante mencionar que por temas de confidencialidad, parentesco y relación de las gerencias con la gerencia general, se decidió mantener las Gerencias Administrativa que posteriormente es de Recursos Humanos también y la Financiera, englobando en la primera actividades de soporte complementarias como son las de mercadeo, sistemas y servicios generales. Con el tiempo, cuando la empresa lo considere, tiene clara la necesidad de dividir ésta área en otras de similar nivel, mientras tanto, se mantendrán como dependientes de esta Gerencia.

A continuación el organigrama (representación gráfica) de cada Gerencia:

ORGANIGRAMA GENERAL ALAMO S.A.



GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS



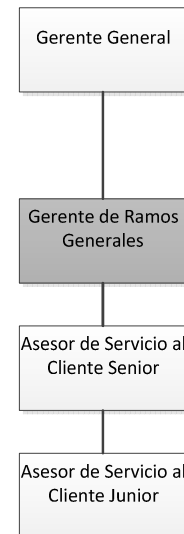
GERENCIA FINANCIERA



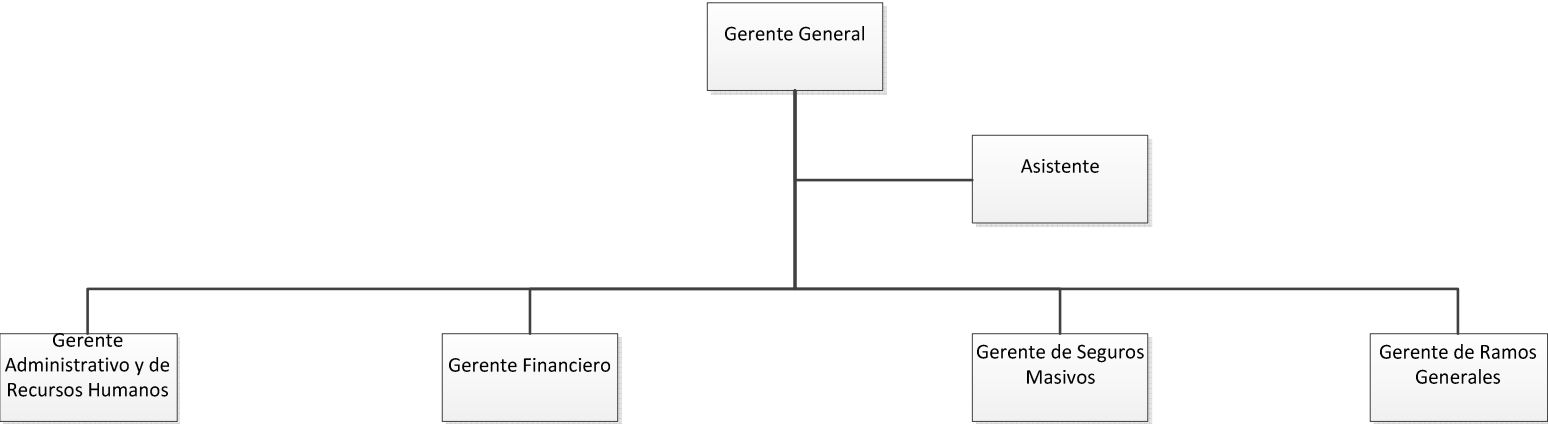
GERENCIA DE SEGUROS MASIVOS



GERENCIA DE RAMOS GENERALES



GERENCIA GENERAL



3.4.2 Manual de Funciones Responsabilidades y Perfiles

- Manual de Descripción de Funciones Responsabilidades y Perfiles

En base a toda la información anteriormente obtenida y aprobada por cada uno de los gerentes de cada área se procedió a elaborar el descriptivo de funciones de cada uno de los cargos tipo mostrados en los organigramas anteriores. El conjunto de todos estos descriptivos dio como producto final el Manual de Funciones y Responsabilidades. (Ver Anexo 1)

A continuación el formulario que se utilizó para elaborar el Manual de Funciones:

DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES	
<u>ALAMO</u>	
1.	<u>DATOS DE IDENTIFICACION</u>
NOMBRE DEL CARGO:	
GERENCIA / SUBGERENCIA:	
AREA / DEPARTAMENTO:	
SUPERVISADO POR:	
SUPERVISA A:	
SUPERVISION INDIRECTA:	
2.	DESCRIPCION DEL CARGO
2.1	DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.

2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

-

EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:**

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico		

3.4.3 Estructura Orgánico Funcional

Finalmente se hizo la entrega formal del Manual Orgánico Funcional el cual es un resumen de manera breve de cada una de las áreas de ALAMO S.A.

El Manual Orgánico Funcional es una herramienta de trabajo muy necesaria para normar y conocer de manera formal las funciones a nivel de cada una de las áreas de la compañía.

Objetivos:

- Establecer en forma clara y precisa la estructura orgánica funcional de la Empresa, como elemento base para el cumplimiento de objetivos y metas empresariales.
- Determinar las jerarquías, relación de dependencia y principales responsabilidades para evitar conflictos de competencia y yuxtaposición de funciones.

NIVEL EJECUTIVO

GERENCIA GENERAL

Gerencias Dependientes:

- Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Ramos Generales
- Gerencia de Seguros Masivos

Descripción:

- Cumplir y hacer cumplir disposiciones, leyes y normativas aplicables a ALAMO S.A.
- Organizar y supervisar la marcha económica y administrativa de ALAMO S.A.
- Coordinar los procesos de planificación.

- Supervisar el trabajo de todos los empleados.
- Controlar la ejecución de nuevos proyectos.
- Autorizar permisos y vacaciones de todos los gerentes de área.
- Incrementar ingresos de la compañía.

NIVEL DE APOYO

GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS Y HUMANOS

Descripción:

- Aprobar vacaciones de todo el personal operativo.
- Revisar asistencia y ausencia por enfermedad de los empleados.
- Realizar procesos de selección, inducción y capacitación.
- Planificar eventos sociales.
- Supervisar al personal del área.
- Manejar beneficios del personal.
- Asegurar el cumplimiento de soporte a usuarios en el caso de ser necesario.
- Ejecutar nuevos proyectos.
- Planificar campañas de publicidad.
- Manejar la imagen corporativa de la compañía.
- Mantener en orden todas las oficinas de la empresa.
- Supervisar el correcto envío y recibo de correspondencia.

GERENCIA FINANCIERA

Descripción:

- Organizar y ejecutar un adecuado registro contable de las actividades de la empresa.
- Realizar la gestión económica – financiera según disposiciones legales.

- Recuperación de ingresos, adquisiciones e inversión.
- Controlar y registrar la existencia de materiales.
- Controlar los pagos a empleados y proveedores.
- Controlar las actividades de pagaduría de los clientes y cartera vencida.

GERENCIA DE RAMOS GENERALES

Descripción:

- Asesorar a clientes en las diferentes pólizas.
- Cumplir con metas de ventas mensuales y anuales.
- Resolver inquietudes y problemas de los clientes.
- Indagar en necesidades de clientes para ampliar número de afiliados.
- Negociar con clientes.
- Cotizar, emitir y tramitar reclamos.
- Controlar siniestros.
- Analizar riesgos.
- Realizar visitas de inspección a cada cliente.
- Brindar al cliente un servicio personalizado.
- Elaborar informes solicitados por gerencia general.

GERENCIA DE SEGUROS MASIVOS

Descripción:

- Asesorar a clientes.
- Cumplir con metas de ventas mensuales y anuales.
- Resolver inquietudes y problemas de los clientes
- Negociar con clientes.
- Analizar riesgos.

- Mantener actualizado los reclamos de los clientes.
- Atender los requerimientos de servicios médicos.
- Brindar al cliente un servicio personalizado.
- Fijar objetivos departamentales.
- Controlar la correcta emisión de pólizas de personas.
- Analizar y controlar la facturación.
- Brindar soporte e información a los clientes por medio del Call Center.
- Dar seguimiento al proceso de quejas provenientes del Call Center.
- Controlar la calidad de los servicios.
- Elaborar informes solicitados por gerencia general.

CAPÍTULO IV

Conclusiones

- En base a toda la teoría y metodología utilizada se creó el producto final, Manual de Funciones y Perfiles de Cargos, el cual recopila toda la información planteada a lo largo de la disertación. Se cumple los objetivos planteados al principio ya que no únicamente se propone la estructura sino que finalmente ALAMO S.A. acepta la propuesta y la implementará.
- En vista de que la organización es “familiar” y tiene vínculos muy estrechos con “lazos amistosos” no fue una tarea fácil proponer una nueva estructura ya que muchos de los mandos altos defendían ciertos cargos que estaban ocupados ya sea por familiares o amistades. El hecho de ser una empresa familiar no permitió a toda cabalidad proponer la estructura deseada, la estructura propuesta tiene algunas definiciones que la mantendrán con la misma estructura.
- A petición de la Gerencia General, una vez creado el Manual de Funciones y perfiles de Cargos se hizo una comparación entre cargo tipo y persona ocupante del cargo. Se identificó que el 80% de las personas no cumplían con el perfil mínimo requerido para ocupar el cargo. Por ejemplo: Una persona de sistemas se encontraba realizando funciones de sistemas y a la vez funciones contables, este cargo pertenecía al área de finanzas, sin embargo por cuestiones de confidencialidad se dejó a esta persona en el área de finanzas para que ingrese todos los datos estadísticos de la empresa a un sistema. Luego de varias reuniones con el gerente general, finalmente se acordó que la posición de sistemas debía estar bajo la jefatura de sistemas y en el área de finanzas se creó una posición de contador.
- En vista que los empleados de la organización no tenían claras sus funciones, al presentarles el producto final causó algunos impactos sobre ellos, tanto negativos como resistencia al cambio y por otro lado, tranquilidad de saber cuáles iban a ser sus

funciones sin tener problemas o discusiones con las demás personas o áreas. Con la propuesta de la estructura, las personas resolvieron la mayoría de sus problemas e inquietudes, ¿Qué debo hacer y qué no debo hacer?

- La creación de esta herramientas ayudó a que la gente conozca sus funciones, sepa donde se ubica gráficamente dentro de ALAMO S.A., a quién debe reportar, a quién debe supervisar, a donde puede llegar, ascender jerárquicamente según sus habilidades etc.
- A lo largo del proyecto se identificó que existe una pugna entre la Gerencia de Seguros Masivos y las demás gerencias ya que la primera tiene mucha influencia en las decisiones de la Gerencia General y presentó varios obstáculos para alcanzar lo previsto.
- A lo largo del estudio de la Gerencia Administrativa se observó que el 95% de sus funciones se encontraban relacionadas con las tareas operativas del área de Recursos Humanos, por ello se identificó la necesidad puntual de crear un departamento de recursos humanos. No tenían procesos establecidos de recursos humanos, no había subsistemas, no existía nada, es por eso que se crea nombra a la Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos, con un Asistente de Recursos Humanos el cual se encargará de toda la parte operativa. No fue aprobada la posibilidad de dividir en dos gerencias ya que se consideró que son relativamente pequeñas por lo que no ameritaba dos gerencias sino un área dentro de la Gerencia Administrativa.
- Las personas encargadas de mensajería y servicios generales se encontraban reportando a la Gerencia de Seguros Masivos por cuestiones internas, sin embargo se propuso que mencionados cargos DEBÍAN reportarse directamente al área Administrativa, finalmente se aprobó la propuesta.
- ALAMO S.A. es una empresa que no necesita de publicidad ya que se maneja con empresas grandes de seguros, sin embargo se creó la posición de Marketing ya que maneja publicidad interna dentro de la compañía y algunas veces cuando ciertos clientes hacen la petición formal de manejar cierta publicidad hacía afuera. Se vio la

necesidad de crear ésta posición ya que actualmente existe una persona que maneja la imagen corporativa de la compañía pero se encontraba en el área de Ramos Generales y su denominación era asistente.

- En la Gerencia de Ramos Generales se encontraba el gerente y alrededor de 6 personas haciendo lo mismo pero en mayor y menor grado de dificultad en algunas tareas. Se creó el cargo de Asesor de Servicio al Cliente Junior y Senior, el cual está diferenciado por el nivel de dificultad de tareas y el número de años de experiencia en el cargo o actividades relacionadas.
- En la estructura propuesta y aprobada se observa claramente que el organigrama no se encuentra dividido por ciudades (Quito y Guayaquil). El organigrama fue trabajado de manera general, cada uno de los cargos puede pertenecer tanto a Quito como a Guayaquil. Por ejemplo dentro del Asesor de Servicio al Cliente que se encuentra en la Gerencia de Seguros Masivos hay 4 personas, sin embargo 3 pertenecen a la ciudad de Quito y una a la ciudad de Guayaquil y realizan exactamente las mismas funciones.
- Al ser una empresa relativamente pequeña se creó la posición de un asistente de Gerencia, esta posición brinda soporte directamente al Gerente General ya que antes de tener una estructura delegaba funciones según disponibilidad de varias personas.
- El compromiso y apoyo de todos los mandos medios y altos es esencial para que un proceso de cambio tenga éxito. Previo al inicio del proyecto se solicitó la colaboración de toda la compañía, sin embargo si se presentaron situaciones de resistencia y no querer presentar la información o pasarla incompleta.
- Previa a la elaboración del Manual de Funciones se revisó cada uno de los formularios llenados por los empleados con cada uno de los gerentes de área, se encontraron algunos obstáculos ya que las personas llenaban sus funciones a modo de “defender” su cargo y no ser “despedido”. La validación de éstas funciones con cada gerente fue más difícil aún ya que muchos de los gerentes no tenían conocimiento de lo que hacía la gente a su cargo.

- Luego de varias revisiones y reuniones con cada uno de los gerentes de las diferentes áreas la estructura fue aprobada por Gerencia General. En base a esa estructura aprobada se elaboró el Manual de Funciones y Perfiles de Cargos, una vez aprobado dicho Manual, se procedió a difundir a toda la compañía, lo que, como era de esperarse, causó resistencia y miedo a modificar su modo de trabajar. Sin embargo, el Gerente General realizó varias reuniones y trató directamente este tema con los empleados, con lo que logró manejar el cambio y la resistencia.

Recomendaciones

- En el caso de ALAMO S.A. y luego del trabajo realizado a través de este estudio, se logró definir claramente la ubicación y actividades que se deben llevar a cabo, en vista que la gerencia va a adoptar las recomendaciones aquí vertidas, se recomienda que, cada vez que se necesite hacer cambios a los documentos entregados, se realice un proceso de aceptación del cambio por parte de los empleados, para con ello obtener el apoyo incondicional requerido.
- Que constantemente la compañía trabaje en el proceso de cambio sobre esta reestructuración ya que ésta nueva estructura puede en un futuro presentar novedades, básicamente si la empresa sigue creciendo o si cambiaran los empleados actuales, fundamentalmente de las gerencias.
- Una vez definido que cargo va en qué gerencia, es indispensable que los gerentes realicen constantes seguimientos sobre el personal y que constaten que los cambios recomendados se estén llevando a cabo.
- Este proyecto va a lograr los frutos que se esperan, siempre que la Gerencia General maneje de forma transparente y comunicativa todos los planes que tiene, más aún cuando son cambios en actividades que realizan los empleados.

- Durante la difusión de la nueva estructura y del nuevo Manual de Funciones y perfiles de Cargos, la Gerencia General deberá hacer énfasis que el objetivo del proyecto no era una reducción de personal, sino más bien una reorganización positiva sin factores perjudiciales para los empleados e inclusive pueden crearse cargos nuevos.
- De igual manera se recomendó a los diferentes gerentes que se deberá aclarar entre sus colaboradores que dicho proyecto no tendrá como consecuencia un incremento de sueldos.
- Actualizar el Manual de Funciones y estructura cada vez que lo consideren pertinente. Deberán realizar cambios, si la empresa tiene un crecimiento significativo en cuanto a número de personal, si la competencia en el mercado sufre cambios o ajustes, si se crean nuevos cargos, si se cambia la nomenclatura de alguno de los cargos, entre otras.
- Se recomienda que al momento que el Manual de Funciones y perfiles de Cargos sufra alguna modificación sea elaborado únicamente por la Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos, ya que no es conveniente que toda la empresa conozca de los cambios antes de ser aprobados por la Gerencia General.
- En lo relacionado a Sistemas y Finanzas, se recomienda que se analice el perfil de la persona que cumplía las dos funciones y definir en qué área se queda para, luego de ello realizar la búsqueda de la persona que le reemplazará en el cargo que deje libre.
- No estuvo definido como parte del alcance del proyecto la definición de número de ocupantes por cargo, sin embargo se debe establecer este dato por ser necesario para la empresa, por ello, es recomendable que se realice un estudio minucioso sobre tiempos en cada proceso, de ésta manera se establecerá el número correcto de ocupantes, dejando a un lado que nuevamente se puedan producir duplicidades de funciones, exceso de personal etc.
- Se recomienda a la compañía que en base a la obtención del Manual de Funciones se desarrollen los subsistemas de recursos humanos, fundamentalmente los relacionados con: el plan de evaluación de desempeño atado a un plan de carrera así de esta forma se

puede motivar al personal por los cambios últimamente ejecutados, se defina los modelos de selección, basándose en dicho Manual, se puede planificar la capacitación anual, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Chandler Alfred. *Strategy & Structure*. Inglaterra. Editorial Mit, 1962.
- Chiavenato Idalberto. *Gestión del talento humano*. Bogotá. McGraw-Hill, 1999.
- Cross Michael. *Estructura Empresarial: ¿Cómo adaptarla a los cambios?* Bogotá. Editores Legis, 1991.
- Daft Richard. *Teoría y Diseño Organizacional*. Buenos Aires. Paraninfo, 1999.
- Drucker Paul. *Managment. Tasks, Responsibilities, Practices*. New York. Harper & Row, 1974.
- Franklin Enrique. *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México. McGraw Hill, 1998.
- Gibson James, Ivancevich John y Donnelly James. *Organizaciones: Conducta, estructura y proceso*. México. McGraw Hill, 1990.
- Gómez Guillermo. *Sistemas administrativos: Análisis y diseño*. México. McGraw Hill, 1997.
- Hall Richard. *Organizaciones: Estructura y proceso*. México. Prentice Hall, 1983.
- Handy Charles. *Gods of Management*. Inglaterra. Prentice Hall, 1987.
- Koontz Harold y Heinz Weihrich. *Administración*. México. McGraw Hill, 1994.
- Krauss Miguel. *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México. FCA-UNAM, 1990.
- Menguzzato Boulard y Renau Piqueras. *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador de la administración*. Barcelona. Editorial Ariel, 1995.
- Reyes Agustin. *Administración de empresas*. México. Editorial Limusa, 1976.
- Robbins Stephen. *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall, 1987.
- Stoner James. *Administración*. México. Prentice Hall, 1994.
- Valencia Joaquín. *¿Cómo elaborar y usar los manuales administrativos?* México. Editorial Ecafsa, 1992.

Internet:

- <http://es.scribd.com/doc/3050467/Identificacion-de-Problemas-Arbol-de-Problemas>
- <http://es.scribd.com/doc/387850/Estructura-Organizacional>
- <http://rigel.galeon.com/orga.doc>
- <http://tesisymonografias.blogspot.com/2007/06/el-arbol-del-problema.html>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest1.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>
- <http://www.jjponline.com/marcologico/problema.html>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5168-estructura-organizacional.html>
- <http://www.segurosalamo.com>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/arbol.htm>
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanossistema_organizacional_estructura_organizacional_conceptos_afines/15225
- <http://www.wikipedia.com>

Revistas:

- *Leyendo el Organigrama. Lo que puede develar la estructura de una empresa.* Revista Negocios y RSE, Ecuador Septiembre 2010. Estudio basado en la investigación de David A. Basanko, Pierre Régibeau y Katherine E Rockett, Kellogg School of Managment.

Otros:

- Curso PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales. *Estructura Organizacional*. Enero 2009.
- Curso PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales. *Programa efectivo de Competencias*. Abril 2009.
- Información ALAMO S.A.
- Información PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales.
- Presentación “Sistema Integrado de Remuneraciones. Tema: Recursos Humanos en las Organizaciones”. Carlos Loaiza, Diciembre 2010.

ANEXOS



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

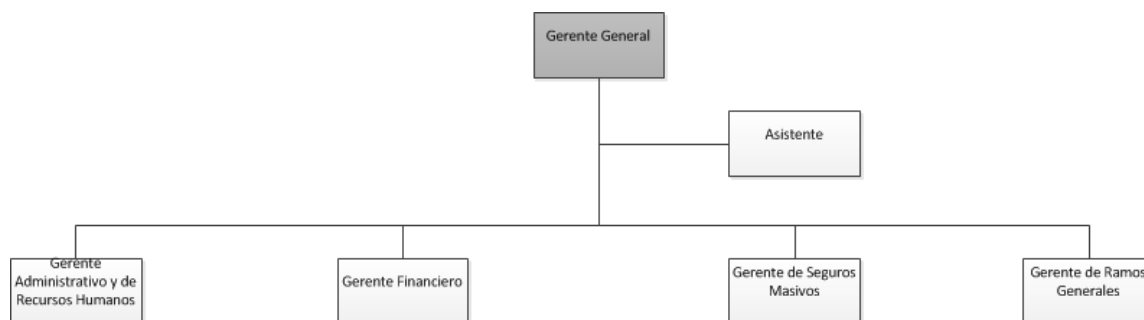
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
GERENCIA / SUBGERENCIA:	GERENCIA GENERAL
AREA / DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
SUPERVISADO POR:	N/A
SUPERVISA A:	ASISTENTE GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS GERENTE FINANCIERO GERENTE DE SEGUROS MASIVOS GERENTE DE RAMOS GENERALES

2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de la planificación, organización, administración y supervisión de todo el negocio que gira alrededor de la compañía. Es responsable por buscar y mantener contacto con los clientes potenciales alrededor del país. También es responsable por tomar decisiones finales respecto a cada una de las áreas.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

GERENCIA, CONTROL Y ADMINISTRACIÓN

- Elaborar los objetivos de la compañía a corto y a largo plazo.
- Dirigir la empresa tomando las decisiones correctas.
- Solucionar problemas de alto nivel.
- Controlar las actividades planeadas de cada una de las gerencias.
- Asistir a reuniones con niveles jerárquicos altos de otras compañías para entablar relaciones.
- Analizar y solucionar problemas de la empresa en el aspecto administrativo, financiero, personal y comercial.
- Identificar y buscar nuevos clientes.
- Cerrar nuevos negocios con clientes potenciales.
- Mantener reuniones semanales con cada uno de los gerentes.
- Mantener un buen ambiente laboral dentro de la compañía.
- Incrementar ingresos de la compañía.
- Optimizar recursos.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.



3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduado en carreras: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 8 a 10 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Conocimiento y manejo de seguros.

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Todas las áreas	Diaria	Asuntos puntuales de cada una de las áreas



RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Proveedores	Semanal	Búsqueda de proveedores
Clientes	Diaria	Asuntos de seguros

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes.

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	10 Febrero 2011	Carlos Guerrero



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE
GERENCIA / SUBGERENCIA:	GERENCIA GENERAL
AREA / DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL
SUPERVISADO POR:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	N/A

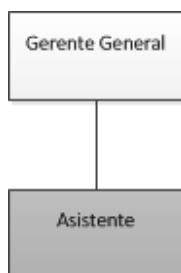


2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por mantener los asuntos del gerente en orden. Deberá manejar los asuntos laborales y personales del gerente general. Es el apoyo directo al gerente general en cuanto a asuntos administrativos.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

APOYO ADMINISTRATIVO

- Coordinar las reuniones del gerente general.
- Mantener actualizada la agenda del gerente general.
- Apoyar al gerente en reuniones de trabajo.
- Apoyar a su jefe inmediato en asuntos personales y laborales.
- Coordinar viajes y viáticos.
- Enviar y recibir correos electrónicos importantes.
- Archivar la documentación de la gerencia.
- Mantener el archivo al día.
- Elaborar cartas y memos según lo requerido por el gerente general.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Cursando carreras: Administración de empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 1 a 3 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- N/A

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Todas las áreas	Diaria	Coordinación de reuniones y asuntos importantes con gerencia general.

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Clientes	Diaria	Coordinación de reuniones con gerencia general.

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.



- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	10 Febrero 2011	Carlos Guerrero



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE SEGUROS MASIVOS

GERENCIA / SUBGERENCIA: SEGUROS MASIVOS

AREA / DEPARTAMENTO: SEGUROS MASIVOS

SUPERVISADO POR: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: SUBGERENTE DE SEGUROS
MASIVOS

SUPERVISION INDIRECTA: JEFE DE CALIDAD
JEFE DE RECLAMOS
JEFE DE CALL CENTER

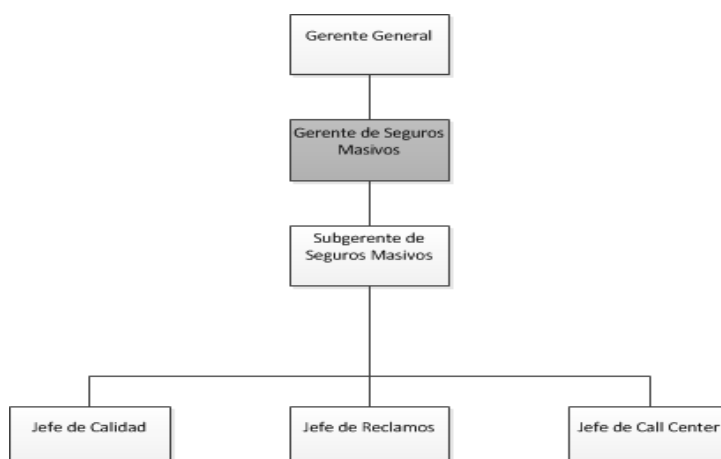


2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por garantizar un servicio de alta calidad a los diferentes clientes, cumpliendo con todos los parámetros de calidad que demanda el negocio, garantizando la permanencia de los clientes a largo plazo y una utilidad razonable.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

ADMINISTRACION, CONTROL Y SEGUIMIENTO

- Elaborar, controlar, verificar, coordinar, revisar y evaluar los procesos operativos de la compañía en seguros masivos y personales.
- Generar nuevos productos e innovaciones en el área.
- Fijar objetivos y velar por su respectivo cumplimiento.
- Motivar y comunicar, controlar, evaluar; y, desarrollar a la gente.
- Desarrollar Capacitaciones presenciales y en línea, su control y administración
- Elaborar reportes y estadísticas necesarias para la toma de decisiones de la Gerencia General.
- Tomar decisiones respecto a solución de quejas o siniestros de los diferentes clientes.
- Identificar nuevos clientes.
- Comercializar y asesorar a clientes de pólizas de Vida y Asistencia Médica.
- Controlar la correcta administración de pólizas de personas.
- Coordinar, elaborar y presentar resultados de las cuentas del área tanto en siniestros como en servicios.
- Controlar y manejar la distribución de los costos de las pólizas.
- Analizar y controlar la facturación y reaseguro de masivos.
- Controlar stocks de proveeduría, diseño y negociación con proveedores de material de venta.
- Elaborar esquemas de pago de comisiones y autorizar su pago.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.



3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduados en carreras: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 3 a 5 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Seguros
- Conocimiento en procesos
- Herramientas de Windows

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Gerencia General	Semanal	Manejo de seguros Masivos
Gerencia Financiera	Diaria	Programación de pago proveedores, restitución de gastos y seguimiento de facturación y cobranza
Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos	Semanal	Seguimiento a puntualidad y situaciones específicas del personal a mi cargo
Gerencia de Seguros Generales	Mensual	Visita a potenciales clientes o manejo de clientes en conjunto



RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Proveedores de servicio	Mensual	Control de quejas y servicios
Sponsors	Diario	Manejo de clientes, resolución de quejas y planificación de ventas

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	16 Febrero 2011	Malena Fegan



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	SUBGERENTE DE SEGUROS MASIVOS
GERENCIA / SUBGERENCIA:	SEGUROS MASIVOS
AREA / DEPARTAMENTO:	SEGUROS MASIVOS
SUPERVISADO POR:	GERENTE DE SEGUROS MASIVOS
SUPERVISA A:	JEFE DE CALIDAD JEFE DE RECLAMOS JEFE DE CALL CENTER ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE
SUPERVISION INDIRECTA:	ASISTENTE DE CALIDAD ASESOR DE RECLAMOS OPERADOR DE CALL CENTER

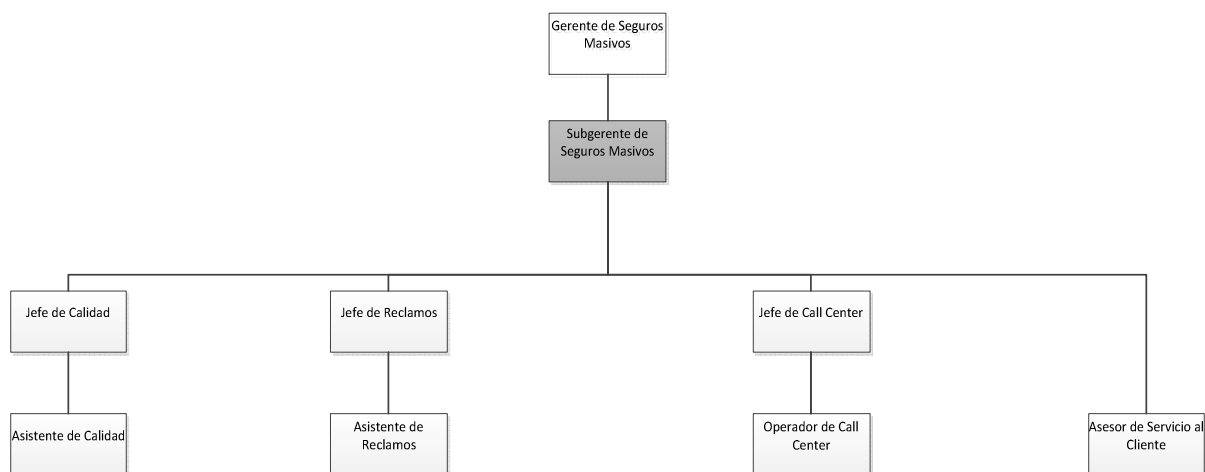


2. DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por la producción, administración, control y manejo del área de seguros masivos, velando por su cumplimiento de objetivos y estándares de calidad para brindar al cliente un servicio de alta calidad.

2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

ADMINISTRACION CONTROL Y SEGUIMIENTO

- Revisar la información de ventas mensuales de seguros.
- Calcular la repartición de primas a los diferentes participantes del negocio.
- Reportar a los diferentes participantes la producción mensual.
- Reportar a la gerencia financiera los ingresos por comisiones.
- Velar por que los servicios brindados a los clientes sea atendidos a tiempo, con altos estándares de calidad y eficiencia.
- Evaluar la información reportada por call center y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario,
- Controlar y dar seguimiento al proceso de quejas en el área de call center.
- Crear nuevas campañas.
- Coordinar con capacitación los cursos para el área de call center.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.



3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduados en carreras: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 3 a 5 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Seguros

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos	Mensual	Entrega de reportes de producción
Gerencia Financiera	Mensual	Horarios de personal



RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Clientes	Diaria	Administración del negocio de seguros masivos
Proveedores	Mensual	Stock de publicidad
Compañías de Seguros	Diaria	Manejo de negocio de productos masivos
Compañías de Asistencias	Diaria	Manejo de negocio de productos masivos

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	16 Febrero 2011	Malena Fegan



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE CALIDAD
GERENCIA / SUBGERENCIA:	SEGUROS MASIVOS
AREA / DEPARTAMENTO:	SEGUROS MASIVOS
SUPERVISADO POR:	SUBGERENTE DE SEGUROS MASIVOS
SUPERVISA A:	ASISTENTE DE CALIDAD
SUPERVISION INDIRECTA:	N/A



2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por ejecutar el control de calidad a los servicios que brindan los proveedores a nivel nacional, logrando una alta excelencia en el servicio para todos los clientes.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

CONTROL DE CALIDAD

- Controlar la calidad de los servicios mediante visitas personalizadas.
- Dar seguimiento e investigar a las quejas presentadas por los clientes.
- Supervisar el contrato, velando por su cumplimiento y disposiciones de mismo.
- Recomendar cambios de proveedores en caso de insatisfacción.
- Coordinar la entrega y el buen uso de cualquier material promocional que se haya elaborado, para mejorar el conocimiento de los diferentes clientes.
- Analizar y profundizar e la toma de decisiones sobre quejas y reclamos de los clientes.
- Coordinar viajes eventuales para solucionar quejas de clientes.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduados en carreras: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 2 a 4 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Controles de Calidad
- Relaciones Publicas

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Call Center	Diaria	Soporte de Atención al Cliente y quejas

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Proveedores	Mensual	Visita de soporte para mejorar el sistema de atención a clientes.
Unibanco	Mensual	Visita a los jefes de agencia para verificación de cumplimiento de calidad.



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	16 Febrero 2011	Malena Fegan



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE CALIDAD

GERENCIA / SUBGERENCIA: SEGUROS MASIVOS

AREA / DEPARTAMENTO: SEGUROS MASIVOS

SUPERVISADO POR: JEFE DE CALIDAD

SUPERVISA A: N/A

SUPERVISION INDIRECTA: N/A



2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por velar el cumplimiento de calidad y estándares fijados por la compañía. También es responsable de aportar en los procesos de calidad.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

CONTROL DE CALIDAD

- Apoyar en las visitas de inspección de calidad.
- Identificar y solucionar quejas presentadas por los clientes.
- Identificar nuevos proveedores en el caso de ser necesario.
- Realizar procesos de control de calidad.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduados en carreras: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 1 a 3 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Procesos de Control de Calidad

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Call Center	Diaria	Identificación y soporte a quejas

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Proveedores	Mensual	Control de Calidad



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	16 Febrero 2011	Malena Fegan



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE RECLAMOS
GERENCIA / SUBGERENCIA:	SEGUROS MASIVOS
AREA / DEPARTAMENTO:	SEGUROS MASIVOS
SUPERVISADO POR:	SUBGERENTE DE SEGUROS MASIVOS
SUPERVISA A:	ASISTENTE DE RECLAMOS
SUPERVISION INDIRECTA:	N/A



2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por asesorar a los clientes en el proceso de reclamación, velando por una buena atención y asesoría, solucionando sus problemas e inquietudes. También es responsable por solucionar los reclamos de los clientes de manera rápida y eficiente.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

SEGUIMIENTO Y CONTROL

- Enviar diariamente a la aseguradora los reclamos de los asegurados.
- Realizar el respectivo seguimiento a los reclamos enviados.
- Revisar las liquidaciones de los asegurados.
- Verificar y dar seguimiento a la recepción de los reclamos.
- Atender los requerimientos de servicios médicos de los asegurados.
- Asesorar en el uso de la póliza.
- Cuadrar la facturación solicitada con la entregada por parte de la aseguradora.
- Tramitar los diferentes reclamos verificando documentación.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduados en carreras: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 2 a 4 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Seguros generales y asistencia medica

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos	Diaria	Reportes de asistencia
Gerencia de Seguros Masivos	Mensual	Facturación
Gerencia Financiera	Mensual	Roles de Pago

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Aseguradoras	Diaria	Reclamos



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	16 Febrero 2011	Malena Fegan



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE RECLAMOS

GERENCIA / SUBGERENCIA: SEGUROS MASIVOS

AREA / DEPARTAMENTO: SEGUROS MASIVOS

SUPERVISADO POR: JEFE DE RECLAMOS

SUPERVISA A: N/A

SUPERVISION INDIRECTA: N/A



2. DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por recibir, revisar y enviar los reclamos de los diferentes clientes.

2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

CONTROL DE RECLAMOS

- Elaborar diariamente a la aseguradora los reclamos de los asegurados.
- Entregar las liquidaciones a los asegurados.
- Verificar la recepción de los reclamos.
- Atender los requerimientos de servicios médicos de los asegurados.
- Asesorar en el uso de la póliza.
- Solicitar documentos de soporte al cliente.
- Tramitar los diferentes reclamos verificando documentación.
- Entregar a la aseguradora actas de finiquito firmadas por el cliente.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduados en carreras: Administración de Empresas, Recursos Humanos o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 1 a 3 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Proceso de reclamación

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
N/A	N/A	N/A

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Aseguradoras	Diaria	Reclamos



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	16 Febrero 2011	Malena Fegan



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE CALL CENTER
GERENCIA / SUBGERENCIA:	SEGUROS MASIVOS
AREA / DEPARTAMENTO:	SEGUROS MASIVOS
SUPERVISADO POR:	SUBGERENTE DE SEGUROS MASIVOS
SUPERVISA A:	OPERDOR DE CALL CENTER
SUPERVISION INDIRECTA:	N/A



2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por supervisar al área de Call Center velando por su atención eficiente a los clientes que llaman en busca de servicios e información.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

ADMINISTRACION Y CONTROL

- Revisar diariamente mensajes por parte de los clientes para darlos una solución.
- Asignar campañas a los ejecutivos encargados.
- Monitorear a los operadores de Call Center.
- Entregar reportes a gerencia general.
- Cuadrar semanalmente retenciones.
- Supervisar a todos los operadores de Call Center.
- Ingresar las quejas ingresadas por parte de Unibanco.
- Verificar y solucionar las quejas que han sido ingresadas en el sistema.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduado en carreras: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 2 a 4 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Atención al Cliente

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos	Diaria	Manejo de personal

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Unibanco	Diaria	Cuadre de quejas y bases enviadas.

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.



- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	16 Febrero 2011	Malena Fegan



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: OPERADOR DE CALL CENTER

GERENCIA / SUBGERENCIA: SEGUROS MASIVOS

AREA / DEPARTAMENTO: SEGUROS MASIVOS

SUPERVISADO POR: JEFE DE CALL CENTER

SUPERVISA A: N/A

SUPERVISION INDIRECTA: N/A

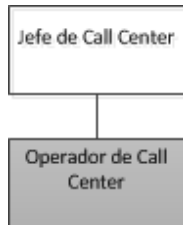


2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por atender telefónicamente a los clientes tanto internos como externos, otorgando información y servicios requeridos.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

ATENCION AL CLIENTE

- Promocionar campañas de bienvenida a clientes a través de llamadas telefónicas.
- Registrar datos de clientes.
- Solucionar inquietudes y contestar preguntas vía telefónica.
- Recomendar las mejores opciones que beneficien al afiliado.
- Registra quejas.
- Reprogramar llamadas.
- Coordinar citas con Salud S.A.
- Realizar el control de calidad de cada uno de los clientes en las distintas citas tomadas.
- Realizar llamadas de retención de clientes difíciles.
- Realizar transferencia de llamadas a los diferentes departamentos.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Cursando carreras en: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 1 a 3 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Atención al cliente

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
N/A	N/A	N/A

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Clientes	Diaria	Brindar servicios, solucionar problemas y quejas.
Salud S.A.	Diaria	Coordinación de citas medicas



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	16 Febrero 2011	Malena Fegan



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE

GERENCIA / SUBGERENCIA: SEGUROS MASIVOS

AREA / DEPARTAMENTO: SEGUROS MASIVOS

SUPERVISADO POR: SUBGERENTE DE SEGUROS MASIVOS

SUPERVISA A: N/A

SUPERVISION INDIRECTA: N/A

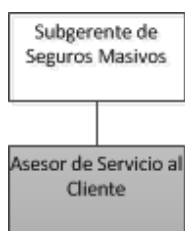


2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por asesorar a los clientes en los diferentes servicios y beneficios que otorga la empresa poniéndole énfasis en la excelencia y calidad que poseen los mismos.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

SERVICIO AL CLIENTE

- Asesorar a los clientes de Banco Solidario, Orve – Japón, entre otros.
- Asesorar a los clientes en cuanto a cobertura, reclamaciones, certificados, y demás beneficios.
- Realizar la notificación de los diferentes clientes en el sistema.
- Recibir y revisar la documentación por parte del cliente.
- Ingresar los siniestros al sistema.
- Ingresar las liquidaciones al sistema.
- Solicitar a los clientes para su respectivo retiro de cheques.
- Realizar facturación de todos los clientes.
- Elaborar reportes de siniestralidad.
- Elaborar reportes de control de deducibles.
- Realizar cotizaciones según necesidades de clientes.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduados en carreras: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 2 a 4 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Servicio al Cliente
- Seguros

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos	Diaria	Entrega y recepción de documentos

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Ace Seguros	Diaria	Recepción y envíos de documentos
Clientes	Diaria	Servicios e inquietudes



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	16 Febrero 2011	Malena Fegan



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE DE RAMOS GENERALES
GERENCIA / SUBGERENCIA:	RAMOS GENERALES
AREA / DEPARTAMENTO:	RAMOS GENERALES
SUPERVISADO POR:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE SENIOR
SUPERVISION INDIRECTA:	ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE JUNIOR

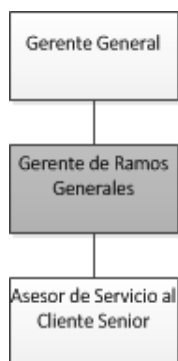


2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por brindar un asesoramiento personalizado a todos los clientes en las diferentes pólizas con cobertura sobre su patrimonio, asegurando su amparo por medio de compañías aseguradoras de primer nivel.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

COTIZACIONES, EMISION DE POLIZAS Y TRÁMITE DE RECLAMOS

- Solicitar cotizaciones en base a requerimientos de clientes.
- Analizar con aseguradoras los probables riesgos existentes.
- Negociar términos y condiciones contractuales con los clientes.
- Notificar reclamos a clientes corporativos.
- Tramitar todos los reclamos de los clientes con las diferentes aseguradoras.
- Asesorar a clientes sobre cobertura aplicable y formato de presentación de reclamos.
- Revisar liquidaciones de los diferentes siniestros.
- Registrar todos los reclamos en su respectiva base.
- Analizar la correcta cobertura para los trámites de reclamos con problemas.

CONTROL DE SINIESTROS Y ANALISIS DE RIESGOS

- Mantener control de siniestralidad de todas las pólizas,
- Elaborar informes periódicos para los clientes sobre e comportamiento siniestral.
- Identificar puntos de equilibrio en cuentas con alto siniestro.
- Realizar las visitas de inspección a cada cliente y analizar el riesgo de manera que se puedan establecer las coberturas correctas.

SERVICIO AL CLIENTE

- Realizar reuniones periódicas con cada uno de los clientes corporativos con el fin de analizar los tramites realizados y tramites pendientes,
- Elaborar informes de coberturas para cada uno de los clientes.
- Presentar a los clientes informes sobre su comportamiento de cuenta.
- Preparar ofertas para ser presentadas a los clientes.
- Controlar y notificar al cliente el vencimiento de sus respectivas pólizas.
- Capacitar a los clientes en temas técnicos.



OTROS

- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduado en carreras: Administración de empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 3 a 5 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Ramos Generales de Seguros
- Ramos Técnicos
- Conocimientos en seguros

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Gerencia General	Quincenal	Revisión de información, reportes, clientes etc.
Recursos Humanos	Semanal	Asuntos del personal
Sistemas	Diaria	Uso de diferentes sistemas

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Aseguradoras	Diaria	Negociación y tramite con clientes
Clientes	Diaria	Atención y servicios
Ajustadores	Diaria	Tramite de reclamos complicados



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	01 Febrero 2011	Diego Borja



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE
SENIOR

GERENCIA / SUBGERENCIA: RAMOS GENERALES

AREA / DEPARTAMENTO: RAMOS GENERALES

SUPERVISADO POR: GERENTE DE RAMOS GENERALES

SUPERVISA A: ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE
JUNIOR



2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por asesorar a los diferentes clientes de manera personalizada sobre nuevas pólizas, reclamos, ingresos, exclusiones, coberturas etc. ofreciendo sus servicios y resolviendo sus inquietudes por medio de una atención eficiente y eficaz.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

ADMINISTRACION Y SERVICIO AL CLIENTE

- Emitir reclamos.
- Asesorar a los diferentes clientes.
- Recibir y revisar que los documentos enviados contengan la información necesaria.
- Ingresar al sistema todos los documentos contables.
- Emitir cartas al enviar todo tipo de documentos.
- Enviar documentos a clientes y aseguradoras.
- Mantener el control de las deudas de los diferentes clientes.
- Revisar y enviar pagos.
- Registrar pagos.
- Registrar pagos de comisiones.
- Manejar y mantener el archivo de clientes.
- Revisar, ingresar p enviar los documentos que deben ser redistribuidos a las diferentes áreas, informando cambios, movimientos, anulaciones, cancelaciones, emisiones, inclusiones y exclusiones de pólizas.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.



3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Cursando carreras: Administración de empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 2 a 4 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Ramos Generales de Seguros
- Ramos Técnicos
- Conocimientos en seguros
- Conocimiento de Contratos
- Manejo de reclamos
- Conocimiento en proceso de indemnizaciones

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Recursos Humanos	Diaria	Asuntos del personal



RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Aseguradoras	Diaria	Pólizas y emisión de reclamos
Clientes	Diaria	Resolver inquietudes de los clientes

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	01 Febrero 2011	Diego Borja



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE JUNIOR

GERENCIA / SUBGERENCIA: RAMOS GENERALES

AREA / DEPARTAMENTO: RAMOS GENERALES

SUPERVISADO POR: ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE SENIOR

SUPERVISA A: N/A



2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por asesorar a los diferentes clientes ofreciendo sus servicios y resolviendo sus inquietudes por medio de una atención eficiente y eficaz.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

FUNCIONES GENERALES

SERVICIO AL CLIENTE

- Atender diariamente a los diferentes clientes.
- Asesorar a los clientes en cuanto a coberturas, reclamos y demás beneficios.
- Recibir y revisar la documentación por enviada por parte de los clientes.
- Mantener contacto diario con los clientes para el respectivo retiro de cheques.
- Entrega de cheques y finiquitos.
- Revisar liquidaciones.
- Revisar que los reclamos sean debidamente cerrados.
- Enviar a la aseguradora los reclamos de los asegurados.
- Dar seguimiento a los reclamos enviados.
- Enviar movimientos y cambios en la póliza.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

SERVICIO AL CLIENTE

- Realizar notificaciones en el sistema de los clientes
- Ingresar los diferentes siniestros al sistema.
- Recibir y enviar los cheques de indemnizaciones enviadas por parte de la aseguradora.
- Coordinar la entrega de pólizas con los clientes.
- Enviar pólizas debidamente firmadas.
- Coordinar la cobranza con las compañías de seguros.
- Informar los pagos realizados por los clientes.
- Solicitar inclusiones y exclusiones de bienes en las pólizas.



OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Cursando carreras: Administración de empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 1 a 3 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Ramos Generales de Seguros
- Ramos Técnicos
- Conocimientos en seguros
- Conocimiento de Contratos
- Manejo de reclamos
- Conocimiento en proceso de indemnizaciones



RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Recursos Humanos	Diaria	Asuntos del personal
Gerencia de Seguros Masivos	Quincenal	Facturación, asesoría, revisión de documentos y pagos.
Financiero	Mensual	Roles de Pago

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Aseguradoras Asistencia Medica	Diaria	Manejo de Reclamos
Aseguradoras Seguros Generales	Diaria	Cotizaciones y Movimiento de Pólizas
Clientes en general	Diario	Manejo del programa de seguros

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.



- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	01 Febrero 2011	Diego Borja



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

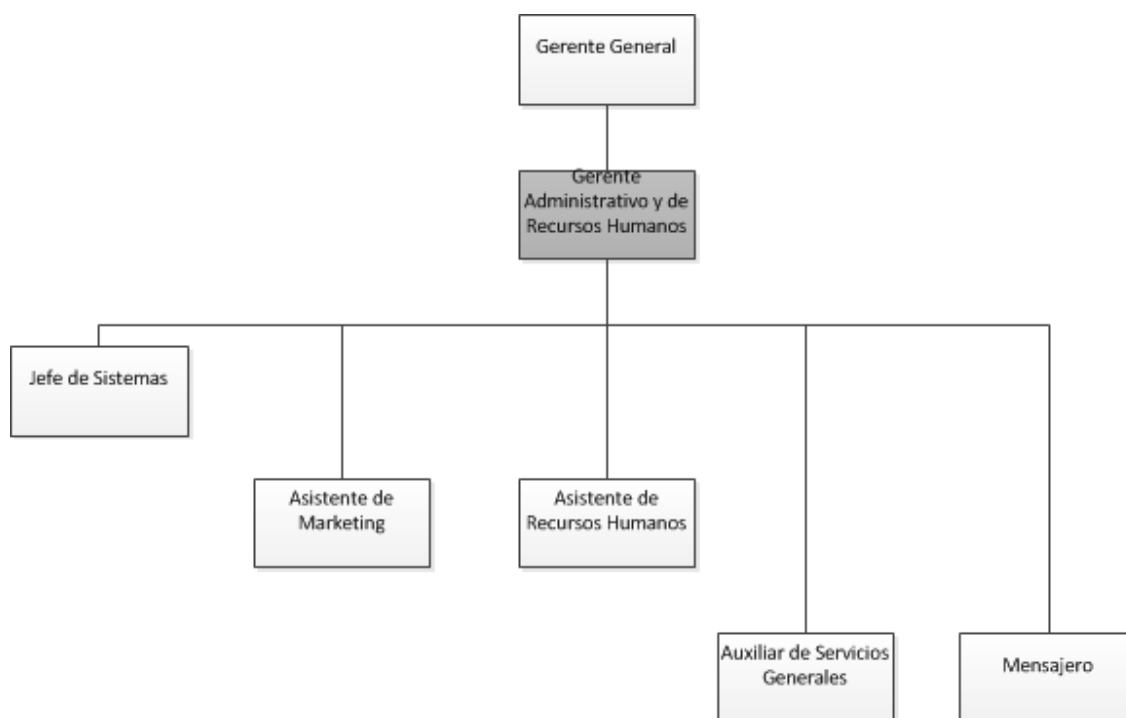
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA / SUBGERENCIA:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
AREA / DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISADO POR:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	JEFE DE SISTEMAS ASISTENTE DE MARKETING ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS AUXILIAR E SERVICIOS GENERALES MENSAJERO
SUPERVISION INDIRECTA:	ASISTENTE DE SISTEMAS

2. DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por velar por la disciplina, beneficios de personal, selección de personal, programas de capacitación y eventos sociales de a compañía etc.

2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

ADMINISTRACION DE PERSONAL

- Revisar la asistencia del personal.
- Revisar la puntualidad del personal y sus respectivas sanciones.
- Revisar que la limpieza de las oficinas sea la adecuada.
- Atender las solicitudes e inquietudes de todo el personal.
- Elaborar informes para cada gerente de la asistencia de su personal.
- Controlar el correcto mantenimiento y la actualización de la base de datos (medios magnéticos y archivos físicos) de la nómina.
- Realizar la liquidación y pago de nómina y beneficios sociales en función de leyes laborales, seguridad social, condiciones contractuales y demás políticas internas.
- Supervisar el correcto pago de las liquidaciones de haberes a los empleados desvinculados.
- Ingresar y controlar en la página de historia laboral, los pagos realizados al IESS por aportaciones mensuales y fondos de reserva.



OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduados en carreras: Administración de Empresas, Recursos Humanos o carreras afines.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 3 a 5 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Código de Trabajo
- Leyes Laborales
- IESS



RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Gerencia General	Diaria	Novedades de personal
Gerencia Financiera	Diaria	Reportes de gastos, facturas y cheques
Gerencia de Seguros Masivos	Diaria	Asuntos del personal y diferentes requerimientos
Gerencia de Seguros Generales	Diaria	Asuntos del personal y diferentes requerimientos

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Proveedores	Quincenal	Requerimiento de stock de oficina
Supermaxi	Anual	Renovación de tarjetas
Fybeca	Anual	Renovación de tarjetas



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	01 Febrero 2011	Pilar Maldonado



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE SISTEMAS
GERENCIA / SUBGERENCIA:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
AREA / DEPARTAMENTO:	SISTEMAS
SUPERVISADO POR:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISA A:	ASISTENTE DE SISTEMAS



2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por brindar soporte a los diferentes usuarios de la compañía, incrementando nuevos proyectos e implementando nueva tecnología.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

ADMINISTRACION Y SOPORTE TECNICO

- Supervisar el soporte técnico al cliente interno en caso de problemas o fallas del sistema.
- Dar seguimiento a los problemas y fallas técnicas hasta su solución.
- Elaborar un cronograma de trabajos de mantenimiento
- Asignar los recursos adecuados para el mantenimiento de equipos
- Supervisar que exista los equipos necesarios para el mantenimiento y limpieza de equipos.
- Realizar el control del funcionamiento de los servidores de telefonía, respaldos y firewall.
- Controlar la subida diaria de archivos de notas de venta y clientes Unibanco.
- Realizar el cuadro mensual de facturación.
- Realizar la notificación de errores a Unibanco.
- Revisar el registro de accesos al Firewall.
- Revisar el correcto funcionamiento de enlace Alamo y Salud.
- Controlar el correcto uso de Internet.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.



3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduado en carreras: Ingeniería en Sistemas, Telecomunicaciones, Electrónica o carreras afines.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 2 a 4 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Sistemas Operativos Windows
- Servidores Linux
- Mantenimiento de Redes
- Excel avanzado
- Microsoft Office

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Todas las áreas	Diaria	Soporte técnico



RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Link	Diaria	Requerimientos de soporte e informes del sistema
Unibanco	Diaria	Requerimientos de información y base de datos
Banco Solidario	Mensual	Solicitud de base de datos
Salud	Diaria	Manejo de problemas de interconexión

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	01 Febrero 2011	Pilar Maldonado



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE SISTEMAS
GERENCIA / SUBGERENCIA:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
AREA / DEPARTAMENTO:	SISTEMAS
SUPERVISADO POR:	JEFE DE SISTEMAS
SUPERVISA A:	N/A



2. DESCRIPCION DEL CARGO

2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por brindar soporte a los diferentes usuarios de la compañía, velando por el buen uso de las maquinas.

2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

SOPORTE TECNICO

- Brindar el soporte técnico al cliente interno en caso de problemas o fallas del sistema.
- Informar los problemas y fallas técnicas a su jefatura inmediata para su respectiva solución.
- Brindar mantenimiento a cada uno de los equipos.
- Apoyar en el control del funcionamiento de los servidores de telefonía, respaldos y firewall.
- Apoyar en el control del correcto uso de Internet.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Cursando carreras en: Ingeniería en Sistemas, Telecomunicaciones, Electrónica o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 1 a 3 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Sistemas Operativos Windows
- Servidores Linux
- Mantenimiento de Redes
- Excel avanzado
- Microsoft Office

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Todas las áreas	Diaria	Soporte técnico

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Link	Diaria	Requerimientos de soporte e informes del sistema



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	01 Febrero 2011	Pilar Maldonado



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE MARKETING
GERENCIA / SUBGERENCIA:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
AREA / DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISADO POR:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISA A:	N/A

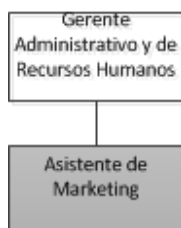


2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por crear, mantener y/o modificar la imagen corporativa de la compañía, velando por el cumplimiento de su correcto uso por todos los empleados.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

MARKETING Y PUBLICIDAD

- Elaborar los folletos, banners, invitaciones, logotipos y demás piezas gráficas (carpetas, volantes, logos promocionales).
- Elaborar la parte gráfica para las presentaciones corporativas y el diseño gráfico de los informes y balances de la institución.
- Controlar y realizar campañas de publicidad.
- Apoyar en la realización de los eventos de la compañía.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Cursando carreras: Marketing, Publicidad o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 1 a 3 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Programas de diseño grafico.

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Todas las áreas	Mensual	Temas relacionados con la imagen corporativa

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Proveedores	Semanal	Coordinación de material y/ eventos



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	01 Febrero 2011	Pilar Maldonado



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA / SUBGERENCIA:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
AREA / DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISADO POR:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISA A:	N/A

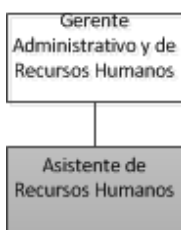


2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por la selección de personal en el caso de cubrir nuevas vacantes, programas de inducción a los nuevos integrantes y planes de capacitación tanto internos como externos.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

SELECCIÓN Y CAPACITACION

- Recibir solicitudes de requerimientos de personal y verificar los datos y aprobaciones respectivas.
- Apoyar en la búsqueda de candidatos para cubrir vacantes.
- Comunicar al candidato seleccionado los documentos necesarios para el ingreso y la orden de exámenes médicos.
- Elaborar planes de inducción.
- Realizar el seguimiento a las evaluaciones del periodo de prueba
- Elaborar certificados de trabajo
- Levantar, analizar y validar con el responsable de área el perfil de la vacante a ser seleccionada
- Identificar y contactar fuentes de reclutamiento
- Identificar candidatos idóneos en la base de datos interna y/o en el mercado a través de un análisis de la información provista
- Aplicar las baterías de pruebas correspondientes, obtener los resultados e interpretar los mismos
- Realizar entrevistas con candidatos preseleccionados
- Efectuar el informe del proceso de selección, indicando la terna finalista y presentar al responsable del área
- Coordinar entrevistas de los candidatos finales con el líder del área.
- Detectar necesidades de capacitación.
- Elaborar planes mensuales y anuales de capacitación.
- Coordinar la capacitación con los diferentes expertos en los temas.
- Velar porque el plan de capacitación anual se cumpla.
- Evaluar impactos de capacitación.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.



3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Cursando carreras en: Administración de Empresas, Recursos Humanos o carreras afines.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 1 a 3 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Selección de personal
- Competencias
- Técnicas de entrevista
- Capacitación
- Leyes Laborales

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Todas las áreas	Mensual	Selección de personal y capacitación



RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
N/A	N/A	N/A

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	01 Febrero 2011	Pilar Maldonado



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
GERENCIA / SUBGERENCIA:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
AREA / DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISADO POR:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISA A:	N/A

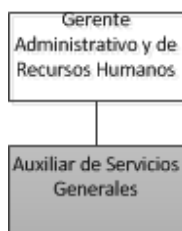


2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por mantener la limpieza de todas las oficinas y prestar sus servicios al cliente interno en caso de ser necesario.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

LIMPIEZA Y SERVICIO

- Realizar la limpieza de todas las oficinas de la compañía.
- Recibir al personal externo en caso de ser necesario.
- Brindar sus servicios en el caso de que sea requerido por cualquier persona de la compañía.
- Brindar café, agua etc. a los clientes tanto internos como externos.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Mínimo Bachiller



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 0 a 6 meses en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- N/A

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Todas las áreas	Diaria	Limpieza y diferentes servicios requeridos por el personal.

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
N/A	N/A	N/A



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	01 Febrero 2011	Pilar Maldonado



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	MENSAJERO
GERENCIA / SUBGERENCIA:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
AREA / DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISADO POR:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS
SUPERVISA A:	N/A

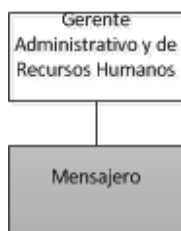


2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por entregar los documentos de las distintas áreas de la empresa de manera oportuna y eficiente.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

MENSAJERIA

- Repartir la documentación de la empresa de manera ágil, garantizando el cumplimiento de entrega a todas las áreas de la compañía.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Mínimo Bachiller

EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 0 a 6 meses en el cargo o en funciones similares.



CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- N/A

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Todas las áreas	Diaria	Entrega de documentación

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
N/A	N/A	N/A

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior



Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	01 Febrero 2011	Pilar Maldonado



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE FINANCIERO

GERENCIA / SUBGERENCIA: FINANCIERA

AREA / DEPARTAMENTO: FINANCIERA

SUPERVISADO POR: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: CONTADOR



2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable por controlar las finanzas de la empresa, logrando una máxima optimización de recursos.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

ADMINISTRACION CONTABLE Y FINANCIERA

- Revisar y aprobar pago a proveedores.
- Revisar y aprobar pagos de personal.
- Resolver inquietudes del personal en cuanto a roles de pago.
- Revisar y aprobar facturas de proveedores.
- Revisar cheques emitidos.
- Revisar cuadros de sueldos, decimos y utilidades del personal.
- Revisar y aprobar declaraciones de impuesto a la renta.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Cursando carreras: Contabilidad, Economía o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 3 a 5 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Conocimientos tributarios
- Conocimientos de contabilidad y finanzas
- Manejo de sistemas contables

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Recursos Humanos	Diaria	Reportes mensuales
Gerencia de Ramos Generales	Diaria	Reportes mensuales
Gerencia de Ramos Generales	Diaria	Reportes mensuales
Gerencia Administrativa	Diaria	Reportes mensuales



RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Bancos	Diaria	Depósitos, saldos y transferencias
Proveedores	Semanal	Pago de FACTURAS
Servicio de Rentas Internas	Mensual	Declaración de impuestos

4. PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	03 Febrero 2011	Elizabeth Vélez



DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFILES

ALAMO

1. DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR
GERENCIA / SUBGERENCIA:	FINANCIERA
AREA / DEPARTAMENTO:	FINANCIERA
SUPERVISADO POR:	GERENTE FINANCIERO
SUPERVISA A:	N/A



2. DESCRIPCION DEL CARGO

- 2.1 DEFINICION: Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan.

Responsable de que los movimientos y registros de dinero de la compañía sean transparentes y exactos. También es responsable que los mencionados movimientos sean declarados a las respectivas instituciones de control.

- 2.2 ORGANIGRAMA: Ubicación del cargo y definición de la línea de mando.





2.3 AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

CONTABILIDAD

- Entregar solicitudes de caja chica.
- Archivar la documentación perteneciente al departamento financiero.
- Recibir y revisar facturas de proveedores.
- Registrar todas las facturas de proveedores.
- Emitir cheques en el caso de ser necesario.
- Pagar a los proveedores.
- Realizar la depreciación de activos y amortizaciones de seguros prepagados.
- Elaborar cuadros de sueldos de todo el personal.
- Realizar provisiones de facturas.
- Revisar mensualmente cuadros de impuesto a la renta en relaciones de dependencia.
- Realizar la conciliación bancaria mensual.
- Elaborar las declaraciones de impuesto a la renta.

OTROS

- Cumplir con los horarios de trabajo.
- Elaborar informes y reportes solicitados por el nivel superior.
- Cumplir los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

3. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Cursando carreras: Contabilidad, Economía o carreras afines.



EXPERIENCIA REQUERIDA

- **TIEMPO:** Mínimo de 2 a 4 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Conocimiento IESS
- Conocimiento en Sistema de Rentas Internas
- Manejo de sistemas informáticos
- Manejo de normas NIIF's

RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Recursos Humanos	Diaria	Firma de cheques
Financiero	Diaria	Autorización de cheques, facturación a clientes y proveedores
Call Center	Mensual	Roles de pago / Inquietudes

RELACIONES EXTERNAS:

Se relaciona con	Frecuencia	Motivo
Proveedores	Semanal	Pago de cheques
Clientes	Mensual	Consulta de pagos



4. **PAUTAS GENERALES**

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ALAMO.
- Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

Elaborado por:	Fecha de Aprobación:	Aprobado por:
Carolina Ponce Pico	03 Febrero 2011	Elizabeth Vélez



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **MARÍA CAROLINA PONCE PICO**, CI: 1712451556, autores del trabajo de graduación intitulado: **“Propuesta de una Estructura por Producto y Manual de Funciones para el Broker Asesores de Seguros Alamo S.A. para las ciudades de Quito y Guayaquil.”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA INDUSTRIAL**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, mayo del 2011

María Carolina Ponce Pico

CI. 1712451556